



Muutosjohtaminen kirjanpito-ohjelman vaihdoksessa

Case: Tulosmesta Oy

Holmberg, Oskari

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Muutosjohtaminen kirjanpito-ohjelman vaihdoksessa
Case: Tulosmesta Oy

Oskari Holmberg
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2014

Oskari Holmberg

Muutosjohtaminen kirjanpito-ohjelman vaihdoksessa, Case: Tulostesta Oy

Vuosi 2014

Sivumäärä 43

Tämän opinnäytetyön päätarkoituksena oli kuvata, kuinka Tulostesta Oy:n työntekijät, eli kirjanpitäjät ja harjoittelijat olivat kokeneet uuden kirjanpito-ohjelman käyttöönoton sekä johdon toiminnan muutoksen suhteen. Kirjanpitäjien osalta selvitettiin, kuinka he olivat kokeneet johtajansa toimineen tapahtuneessa muutoksessa. Johdon osalta tarkoituksena oli selvittää heidän omat kokemuksensa oman toimintansa suhteen. Näiden seikkojen kautta työllä selvitettiin, mitä mahdollisuuksia yrityksen toimintaan liittyen uuden ohjelmiston käyttöönotolla voidaan nähdä olevan.

Työn teoreettinen viitekehys käsitteli kolmea pääaihetta. Nämä pääaiheet olivat muutos, muutosjohtaminen ja tietojärjestelmä. Muutos luvussa selvitettiin varsinainen muutosprosessi sekä sen sisältöä. Lisäksi tässä osuudessa paneuduttiin muutoksen vaikuttaviin tekijöihin, joita ovat niin sisäiset-, kuin ulkoisetkin tekijät. Lisäksi työssä tunnistettiin muutoksen uhat ja mahdollisuudet, joiden kautta avattiin muun muassa käsitettä muutosvastarintaa. Muutosjohtaminen sen sijaan käsitteli varsinaista johtamista tapahtuvassa muutosprosessissa. Luvussa selvitettiin ensiksi muutosjohtamisen taustoja, jonka jälkeen avattiin muutosjohtamisen mallia. Työssä käsiteltiin kaksi erilaista johtamisen mallia, joista toinen oli yrityksen varsinaiseen muutosprosessiin valittu Huttonin johtamisen malli. Tämän jälkeen työssä käsiteltiin itse tietojärjestelmää. Esiteltiin valittu tietojärjestelmä sekä mahdollisuudet sen suhteen. Tässä osuudessa käsiteltiin lisäksi muutoksen johtamista varsinaisen tietojärjestelmän käyttöönoton suhteen.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen, eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullinen tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen sekä syventävien avointen haastatteluiden kautta. Kysymyksiin liittyvät syventävät haastattelut toteutettiin kyselylomakkeiden vastausten pohjalta ja niissä edettiin järjestelmällisesti lomakkeen mukaisesti. Tavoitteena haastatteluilla oli tarkentaa aiemmin saatuja vastauksia, jotta kokonaiskuva tutkimuksen suhteen saatiin paremmaksi ja kattavammaksi. Haastatteluiden vastausten yhteenveto ja seikkaperäinen selvittäminen toteutettiin sisältöanalyysin avulla.

Valittu tutkimustapa osoittautui onnistuneeksi. Tuloksista saatiin kattavia ja pystyttiin kartoittamaan tarvittavat jatkotoimenpiteet varsinaista muutosprosessia varten. Toteutetun kyselytutkimuksen perusteella voitiin katsoa, että suorittava porras oli kaikkiaan tyytyväinen muutoksessa tapahtuneeseen johtamiseen ja uuteen tietojärjestelmään. Parannettavaa kirjanpitäjät löysivät pääasiassa palveluntarjoajaan liittyvissä seikoissa. Tutkimuksen kautta saatiin johdolle hyödyllistä tietoa heidän toimintaansa liittyen. Tämän lisäksi työssä saatiin aikaiseksi suuntaa antava toimintaohje vastaavia muutostilanteita varten. Työ noudatti eettisesti ja tieteellisesti hyvää tutkimustapaa. Työn voidaan katsoa onnistuneen kokonaisuutena hyvin.

Asiasanat: muutos, muutoksen johtaminen, ohjelmisto, kirjanpito-ohjelma

Oskari Holmberg

Management of Change in Changing of Accounting software, Case: Tulostesta Ltd.

Year	2014	Pages	43
------	------	-------	----

The primary goal of this Bachelor's thesis was to describe how accountants and trainees of Tulostesta Ltd. had experienced the introduction of the new accounting software. This thesis also describes how the accountants and trainees saw the management's activity during the change. The purpose was also to examine the management's own experiences, how they were operating in the change. With these facts the thesis explored the opportunities related to the introduction of a new accounting software.

The thesis consists of a theoretical frame that includes three different sections. These three sections were change, management of change and information system. In this thesis the accounting software is the examined information system. The first section discusses the change as a process. It also discusses the influence of the change. A change can have internal or external influences. The first theoretical section also discusses the risks and opportunities of the change. Through the risks and opportunities there is also discussion about change resistance. The second section was management of change. The management of change section describes two different models of change management and focus on them. One of those models was the management model of Hutton. The Hutton's model was the actual way to implement the change in this case company. The third theoretical section discusses the information system. This section describes the accounting software and its opportunities for the company. The third section also includes management of change in the introduction of the information system.

The thesis also consists of an empirical section. The empirical section deals with the case company. The empirical part was carried out by a qualitative research. The qualitative research was done in two different parts. These parts were questionnaires and face to face interviews. The interviews were based on the questionnaires, which were made couple of months earlier. The main goal of these interviews was to refine the previously received answers. The answers and their details were documented by using analysis of content.

The research method proved to be successful and the results were wide and comprehensive. According to the results it was possible to identify the necessary actions for the future. The results also indicated that the accountants and trainees were satisfied with the management in the change. Accountants and trainees were also satisfied for the new software. The areas where the accountants wanted to see improvement were mainly affiliated to the service provider. The study provided useful information for the company's management. This thesis also made a directional code of conduct for similar situations.

Keywords: change, management of change, software, accounting-software

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Lähtökohdat	6
1.2	Case-yritys	8
1.3	Tutkimus	9
1.4	Työn rajausta	10
2	Muutos	11
2.1	Muutos käsitteenä	12
2.2	Muutoksen syntyyn vaikuttavat tekijät	13
2.2.1	Sisäiset tekijät	14
2.2.2	Ulkoiset tekijät	14
2.3	Muutos uhkana ja mahdollisuutena	15
2.4	Muutosvastarinta	15
3	Muutosjohtaminen	17
3.1	Teorian taustat	18
3.2	Muutoksen johtaminen	19
3.3	Johtamisen mallit	20
4	Tietojärjestelmä	22
4.1	Tietojärjestelmän käyttöönotto	24
4.2	Mahdollisuudet	25
4.3	Muutoksen johtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa	26
5	Tutkimuksen empiirinen osuus	26
5.1	Lähtökohdat ja tiedon keruu	27
5.2	Haastattelut	29
5.3	Sisällön analyysi	30
6	Johtopäätökset	33
6.1	Tulokset	34
6.2	Arviointi	35
6.3	Jatkotoimenpiteet	35
6.4	Pohdinta	36
	Lähteet	38
	Kuvat	41
	Taulukot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Tämä työ käsittelee johtamista ja johdon toimintoja tilitoimiston kirjanpito-ohjelman muutoksessa. Tarkastelun kohteena toimii tilitoimistossa tapahtuva uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Uusi tietojärjestelmä tulee syrjäyttämään vanhan tietojärjestelmän ja sitä myöten olemaan myös tilitoimiston tärkein työkalu. Järjestelmän päivityksessä on tarkoituksena siirtä laajemmin toimivaan ja sitä kautta monipuolisempaa palveluntarjontaa edustavaan, avoimeen kirjanpito-ohjelmaan. Uuden tietojärjestelmän avulla pystytään muun muassa toimia vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja sitä kautta se myös oleellisesti helpottaa molempien osapuolien toimintaa talouden seurannan suhteen.

Tämän työ on jaettu kuuteen erilliseen lukuun. Lukujen mukaan on pyritty jäsentämään työssä käsiteltävät vaiheet aiheittain. Aloituserä luvuna toimii johdanto, jonka jälkeen pureudutaan työn teoriaosuuteen. Toinen luku käsittelee muutosilmiötä ja siinä tapahtuvia toimintoja kokonaisvaltaisena prosessina. Kolmas luku sen sijaan käsittelee muutosjohtamisesta ja siihen sisältyviä erinäisiä elementtejä, kuten esimerkiksi johtamisen malleja. Neljännessä luvussa keskitytään itse tietojärjestelmään, sen käyttöönottoon sekä muutosjohtamiseen käyttöönoton parissa. Viidennessä luvussa avataan tutkimuksen empiiristä osuutta, eli työn varsinaista kyselyosuutta sekä siinä selvinneitä seikkoja. Kuudennessa luvussa eritellään johtopäätökset. Johtopäätöksiin on sisällytetty muun muassa kyselyn tulokset, arviointi sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet. Tämän lisäksi, kuudennen luvun viimeisessä osiossa on vielä pohdinta, joka koostuu tämän opinnäytetyön kokonaisvaltaisesta analyysistä.

Tässä työssä käsiteltävä ohjelmiston vaihdos aloitettiin vuoden 2014 tammikuussa. Vaihdoksen toteuttamismalliksi päätettiin vaiheittainen käyttöönotto. Vaiheittaisella käyttöönotolla tarkoitetaan käytännössä asiakaskunnan porrastettua siirtämistä vanhasta tietojärjestelmästä uuteen järjestelmään. Porrastettu siirtyminen uuteen ohjelmistoon valittiin yrityksen laajan asiakaskunnan johdosta. Tilitoimistossa työskentelee tällä hetkellä kuusi työntekijää, jonka suhteen on myös tapahtunut tutkimuksen aikana vaihtuvuutta ja muutoksia. Tämän johdosta yritykselle oli erittäin tärkeää, että ohjelmiston vaihdos toteutuisi mahdollisimman kivuttomasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa johdon toiminnot sekä tarpeet tilitoimiston keskeisimpien toimintojen muutosprosessissa. Työn ajatuksena on luoda johdon toimintaohje vastaavia tilanteita varten.

1.1 Lähtökohdat

Opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, millä tavoin kirjanpitäjät sekä harjoittelijat ovat kokeneet tietojärjestelmän käyttöönoton sekä siihen liittyvän johtamisen toteutuneen. Harjoittelijoiden ja myös kirjanpitäjien osalta tarkoituksena on selvittää

tää, miten he kokevat esimiehensä toimineen tietojärjestelmän muutoksessa. Johtajien osalta lähtökohtainen tarkoitus on selvittää heidän omia kokemuksiaan, omaan toimintaansa liittyen sekä yleisesti ohjelmiston toimintaan liittyen. Varsinaista tietojärjestelmämuutosta tässä työssä esittää avoimesti toimivan kirjanpito-ohjelman käyttöönotto, vanhan suljetusti toimivan kirjanpito-ohjelman tilalle. Tutkittavaksi ilmiöksi muotoutui lopulta muutoksen johtaminen kirjanpito-ohjelman käyttöönotossa. Tutkimuksessa arvioidaan ohjelmiston käyttöönottoa prosessina sekä siihen liittyviä toimintoja. Työssä käsitellään muutosprosessia erinäisten johtamisen mallien avulla. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ohjelmiston toimivuutta tämän yrityksen kaltaisessa toiminnassa ja tätä kautta tuoda mahdollisia ongelmakohtia esille sekä tehdä yhteenvetoa palveluntarjoajalle mahdollisista ohjelmiston kehitysideoista.

Perustelut valinnalle ovat melko selkeät. Yrityksen toimitusjohtaja kaipasi pientä taustatarkoitusta siitä, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon käyttäjärjestelmän vaihdoksen suhteen. Toimitusjohtaja valtuutti minut muun muassa tutkimaan koko kyseistä prosessia asian suhteen ja ottamaan siihen liittyvistä toiminnoista selvää. Tämän ohella hän kysyi vinkkejä ja pyysi pienimuotoista selvitystä siitä, miten hänen tulisi johtajana toimia muutoksen parissa. Koin mielenkiintoiseksi analysoitavaksi kaikki prosessia varten selvittävät johtamiseen liittyvät ongelmat, joita tämän kokoisessa yrityksessä tarvitsee selvittää tapahtuvaa muutosta varten. Vaikka aihe on rajattu suhteellisen suppeaksi, on se kuitenkin todella tärkeä niin yleisesti, kuin yksilölliselläkin tasolla. Tämän lisäksi asiasta tekee laajemman juurikin tutkittava näkökulma, eli johtaminen muutoksessa.

Tutkimus muodostaa erittäin keskeiseksi oman tulevaisuutenikin kannalta. Tämä johtuu käytännössä siitä, että toimin tällä hetkellä kyseisessä yrityksen kirjanpitäjänä, osakkaana sekä esimiehenä. Tulevaisuutta ajatellen koko toimintaohje on todella käytännöllinen ja tarpeellinen itselleni. Tämä johtuu käytännössä siitä, että yrityksessä pidettiin ensimmäisen yhtiökokouksen sukupolvenvaihdokseen liittyen keväällä 2014. Sukupolvenvaihdoksessa ensimmäisen suunnitelman mukaisesti, minun seuraava asemani on toimia yrityksen toimitusjohtajana. Lähtökohtaisesti suunnitelmamme mukaan astun uuteen tehtävään viiden vuoden tähtäimellä ja tämän takia haluan selvittää tiettyjä johtoon liittyviä toimintoja myös itselleni.

Tietojärjestelmät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Tämän johdosta ihmisten tulisi myös mukautua työmaailmassa vallitsevaan tilanteeseen. Ennen kaikkea johdon asema ja toiminnot muutoksen suhteen ovat avainasemassa, jotta kehittyminen ja uuden teknologian käyttöönotto myös työpaikoilla jatkuu. Tarkoituksena on siis luoda laaja analyysi yrityksen johdolle toimenpiteistä ja huomiotavista asioista uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa varten. Onnistuneen tutkimuksen myötä voidaan luoda onnistuneempi muutosprosessi ja sitä kautta uuden järjestelmän käyttö ja siihen siirtyminen on koko yritykselle helpompaa ja toimivampaa. Tut-

kimuksen onnistuessa saadaan luotua johdolle selkeät toimintaohjeet ja analyysi siitä, kuinka heidän tulee muutoksessa toimia. Tutkimusongelmakseni lopulta muodostui: Mitä johtamisen haasteita on kirjanpito-ohjelman vaihdoksessa?

1.2 Case-yritys

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä case-yritys on vuonna 1991 perustettu Tulosmesta Oy. Tulosmesta Oy on pienehkö, tällä hetkellä kuusi henkilöä työllistävä tilitoimisto, joka toimii Helsingin Tapanilassa. Tilitoimisto on pieni perheyrittäjä. Yrityksen asiakaskunta on erittäin laaja, noin 160 erikokoista asiakasta. Yritys tarjoaa palveluita kaikkiin taloushallintoon liittyviin toimintoihin aina yrityksen perustamisesta, kaikkeen liiketoimintaa koskevaan. Palveluita tarjotaan kaiken kokoisille yrityksille. Asiakaskuntaan kuuluu niin yrityksiä, yhteisöjä, kuin yksityisiä henkilöitäkin. Yhtenä keskeisimmistä palveluista Tulosmesta Oy tarjoaa asiakkailleen lisäksi koulutusta, neuvontaa ja konsultointia. (Tulosmesta 2014.)

Yrityksen peruspalveluina se tarjoaa siis hallintoa ja liiketoimintaa tukevia palveluita kaiken kokoisille yrityksille sekä julkisille organisaatioille. Tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen myös mahdollisuuden palvelujen ulkoistusasteen määrittelyksi juuri omien tarpeidensa mukaiseksi. Tämän onnistumiseksi tilitoimistossa päätettiin ottaa käyttöön uusi tietojärjestelmä, johon siirtymistä tässä työssä tarkastellaan. (Tulosmesta 2014.)

Yhtenä peruspalveluna yritys tarjoaa myös palkka- ja henkilöstöhallintoon liittyvät työkalut. Näillä palveluilla yritys pystyy ammattitaidolla huolehtia niin asiakkaidensa palkanlaskennasta, kuin muistakin henkilöstöä koskevista velvollisuuksista. Tämän lisäksi Tulosmesta Oy tarjoaa perusteellista konsultointipalvelua. Konsultointipalveluilla yrityksellä on tarkoituksena auttaa asiakkaitaan erityisosaamista vaativissa tehtävissä, kuten talouden johtamisessa. Ohjelmistoratkaisujensa avulla yritys pyrkii tehostamaan asiakkaidensa talouden- ja toiminnanohjausta sekä muun muassa henkilöstönohjausta. (Tulosmesta 2014.)

Palveluiden tarjoamisessa keskeisenä tekijänä yrityksessä toimivat työhön käytettävät tietojärjestelmät, eli kirjanpito-ohjelmat. Kirjanpito-ohjelmoina yrityksellä on tällä hetkellä käytössä kolme erilaista ohjelmaa. Tässä työssä tutkittava ilmiö kirjanpito-ohjelman muutoksesta koskee käytettävistä ohjelmista kahta. Nämä ohjelmat ovat vanha suljetusti käytettävä SE-DAB-käyttäjärjestelmä sekä sen tilalle vaihdettava avoimesti selaimessa toimiva Maestro-käyttäjärjestelmä. Ohjelman vaihdoksella mahdollistetaan yrityksen parempi toimiminen vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Uusi ohjelma tarjoaa muun muassa mahdollisuuden tehdä taloushallintoa asiakkaan kanssa yhdessä. Tällä toiminnolla voidaan keskeisesti ottaa asiakkaita mukaan omaan taloushallintoonsa ja sitä kautta molempien osapuolten toiminnasta voidaan tehdä keskeisesti tehokkaampaa. (Tulosmesta 2014.)

1.3 Tutkimus

Laadullinen tutkimus, eli kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltainen ja enemmän tilaa vastaajille antava tutkimustapa. Tällä tutkimustavalla pyritään mahdollistamaan pienemmältä vastaajamäärältä laajempi käsitys asioihin. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein myös rinnastettuna kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Tämä tutkimusmenetelmä osoittautui ainoaksi varteenotettavaksi ja mahdolliseksi vaihtoehdoksi suoritettulle tutkimukselle. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on siis toteutettu täysin kvalitatiivisena tutkimuksena.

(Kaunismaa 2005.)

Laadullisessa tutkimuksessa erittäin keskeisenä ominaisuutena on suhde teoriaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on erittäin ominaista, että tutkimuksen pohjalle asetetaan niin sanottu teoriapohja, jonka kautta tutkittavaa ilmiötä tai asiaa lähdetään tarkastelemaan. Laadulliseen tutkimukseen tarvitaan suhteellisen paljon niin taustateoriaa, kuin analysointiteoriaakin, joita vastaan tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös se, että itse teoria voi usein olla päämääränä, jollekin tutkimukselle. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta voidaan esimerkiksi luoda toimintaohjeet tietylle asialle. Tämä taas ei ole mahdollista käytettäessä määrällistä tutkimusta. (Kaunismaa 2005.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään pienempää vastaajakuntaa ja tuloksia analysoidaan laajempien vastausten myötä. Haastateltaviksi katsotaan ennalta määritetyt, valitut yksilöt, joiden vastauksia halutaan purkaa ja analysoida. Haastattelussa näin ollen käytetään avoimempaa muotoa, eikä vastaajien tarvitse vastata kyllä tai ei tyyppisillä valintavaihtoehtoilla. Tämän takia onkin erittäin tärkeää, että tutkimuksessa päästään mahdollisimman hyvään vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa ja ymmärretään oikein haastateltavien tarkoittamat pointit ja mielipiteet. (Tilastokeskus 2014.)

Laadulliset tutkimukset ovat lähes poikkeuksetta hypoteesittomia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on edetä mahdollisimman pitkälti saatujen analysoitavien vastausten ja teorian pohjalta ilman erityisempiä ennakkoasetelmia. Laadulliset tutkimukset ovat usein hypoteesittomia jo pelkästään senkin takia, koska laadullinen tutkimus on vaikeasti objektiivisena pidettävä tutkimusmuoto. Jos tutkimukselle asetetaan hypoteesi, voidaan usein katsoa tutkijan mielipiteen tai ennakkokäsityksen vaikuttaneen tutkimuksen lopputulokseen, jolloin tutkimuksen ei voida katsoa olleen varsinaisesti objektiivisesti toteutettu. Oletuksista valmiiksi tunnetun tutkimuskohteen suhteen ei kuitenkaan täysin ole mahdollista päästä eroon. Jos ja kun tutkittavaan aiheeseen liittyen tutkijalla on joitakin ennakko-oletuksia, tulee ne ilmaista esimerkiksi välitoteamuksina tai erikseen mainittuina esioletuksina. Tässä työssä käsiteltävä tutkimuskohde ja tutkittava ilmiö sekä siihen liittyvät ongelmat ovat hypoteesittomia, mutta

sen sijaan välitoteamuksia ja ennakko-oletuksia tutkimus sen sijaan sisältää. Laadullisessa tutkimuksessa on myös mahdollista käyttää työhypoteeseja, eli hypoteeseja joiden avulla tätä halutaan viedä eteenpäin. Näitä ei kuitenkaan pidetä varsinaisena hypoteesina, koska silloin itse tutkimusongelmaa ei ole asetettu koskaan hypoteesiin. Tällaisia hypoteeseja tulen käyttämään, jos tutkimuksen jälkeen selviää, että tarvitaan vielä lisäkysymyksiä tutkittavaan kohteeseen liittyen. Jatkotutkimuskyselyt luodaan siis hypoteesien pohjalta. (Kaunismaa 2005; Tilastokeskus 2014.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää muodostaa myös viitekehys. Viitekehyksellä saadaan järkeistettyä, mitä ja milloin halutaan tutkia. Viitekehysten muodostaminen on tärkeää, koska sen avulla saadaan myös luotua tarvittavat kysymykset, jotka on luotu juurikin kyseiseen tutkimukseen valituille henkilöille. Tässä opinnäytetyössä viitekehys tulee rajautumaan johdon toimintoihin tapahtuvaan muutokseen liittyen. Viitekehysten tarkoituksena on muokata tutkittava ilmiö johonkin tiettyyn teoriasuuntaukseen. Tällä siis tarkoitetaan, että pohditaan mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä aletaan tarkastella. Viitekehysten synnyttyä on tärkeää määritellä aiheeseen liittyvät keskeisimmät käsitteet. Tässä opinnäytetyössä viitekehys ja siihen liittyvät ilmiöt ovat itse muutos ja muutosjohtaminen. Työn empiirisessä osuudessa on käsitelty pääaiheina näitä kahta käsitettä ja avattu teoriaa niiden osalta pohjustamaan työn varsinaista tutkimusosuutta. (Kaunismaa 2005.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruu on tärkeässä asemassa. Tiedon keruu eroaa todella keskeisesti määrällisestä tutkimuksesta. Määrällisessä tutkimuksessa keskitytään isoon vastaajamäärään ja tilastoihin. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan käytetään harkinnanvaraista otantaa. Pääperiaatteena on se, ettei käsitellä suurta vastaajamäärää, eli otanta pidetään vastaajamäärältään suppeampana, mutta sen sijaan keskitytään luomaan tutkimukselle asetetut kysymykset mahdollisimman laajoiksi ja tätä kautta myös analysoidaan saatuja materiaaleja laajemmin. Suurimpana eroavaisuutena määrälliseen tutkimukseen on juurikin se, että tartutaan kaikkiin seikkoihin, mitä vastauksissa on ilmennyt, eikä pyritä luomaan mitään suuntaa antavia keskiarvoja. Tarkoituksena on siis pohtia kaikkia tutkimustuloksia todella laajasti ja yksityiskohtaisesti. Tässä tutkimuksessa käsiteltävä yritys työllistää samanaikaisesti vain kuusi henkilöä ja kysymyksiin vastanneita henkilöitä tavoitettiin yhteensä vain yhdeksän. Näin ollen otanta ei vastaa millään määrin määrälliseen tutkimukseen tarvittavaa otantaa, joten tutkimuksessa ei täten ollut edes vaihtoehtona mietitty määrällistä tutkimusta. (Alasuutari 2014; Willberg 2009.)

1.4 Työn rajaus

Tutkimus rajautuu kirjanpitäjien kokemuksiin työnantajansa toiminnoista muutoksen aikana. Tämän lisäksi työssä tutkitaan yrityksen johtajan omia kokemuksia. Tässä opinnäytetyössä

tutkitaan muun muassa, miten yrityksen toimitusjohtaja on toiminut ja miten toimintatapoja olisi voinut tai pitäisi muuttaa. Näiden jälkeen on koottu yhteenveto mahdollisista tarvittavista lisäkoulutuksista ja yrityksen sisällä pidettävistä mahdollisista kehityskeskusteluista ja palaverista. Lisäksi yhteenvedon myötä on saatu laadittua kattava listaus kehitysehdotuksista sekä laadittua palaute ohjelmiston tarjoajalle. Työn tavoitteena voidaan siis pitää suuntaa antavan toimintaohjeen luomista yrityksen johdolle. Lisäksi listattujen jatkotoimenpiteiden avulla saadaan keskeisesti tehostettua yrityksen toimintaa ja vietyä tapahtuva muutosprosessi viimeisen vaiheen kautta päätökseen.

Koska tämä opinnäytetyö käsittelee muutosta johtamisen kannalta, jätetään tutkimuksen ulkopuolelle johdon näkemykset ja kokemukset siitä, kuinka työntekijöiden tulisi suhtautua muutokseen. Tutkimuksessa keskitytään pelkästään muutokseen johdon kannalta, mutta kokonaisvaltaisesti. Tällä tutkimuksella luodaan yrityksen suorittavalle portaalle, eli kirjanpitäjille mahdollisuus ideoida keinoja, joiden avulla pienen yrityksen johto pystyy toimimaan onnistuneesti muutoksessa. Työn keskeisimmän tavoitteen, eli suuntaa antavan toimintaohjeen kautta pystytään välttämään muutosprosessin havaittuja ongelmakohtia tulevaisuudessa. Toimintaohjeen avulla pystytään välttämään kaikki muutosjohtamisen yleisimmät negatiiviset vaikutukset, kuten muun muassa muutosvastarinta.

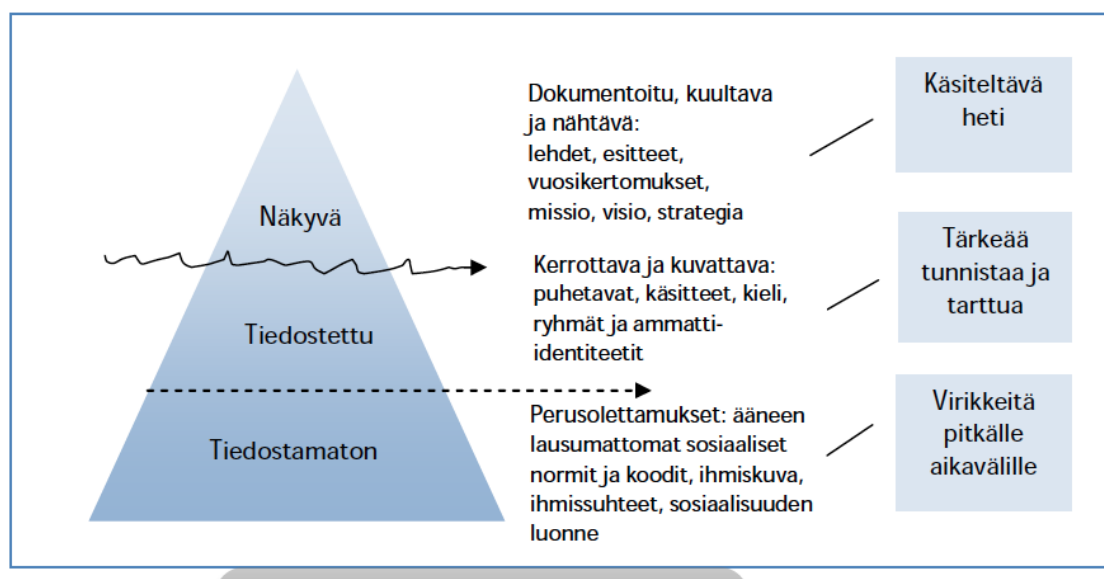
Johtamisen lisäksi työssä käsitellään uuden ohjelman käyttöönottoon liittyviä seikkoja, kuten hyötyjä ja haittoja, jotka vaikuttavat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Tutkimuksessa myös analysoidaan, kuinka kustannustehokkaaksi ohjelmiston käyttö on mahdollista saada. Tutkimuksessa selvitetään myös työntekijöiden mielipiteet uuden ohjelmantarjoajan toiminnasta sekä siihen liittyvistä puutteellisista ja kehitettävistä toiminnoista. Kehitettävien toimintojen erittelyn myötä laaditaan lista myös ohjelmantarjoajalle ilmestyneistä ongelmista. Tällä listauksella tavoitteena mahdollistaa uuden palvelun kehittäminen yrityksen omia toimintoja varten.

2 Muutos

Muutos on jokapäiväinen ilmiö, jota esiintyy kaikkialla, niin arkielämässä, taloudessa, politiikassa, teknologiassa kuin työelämässäkin. Muutoksille ei varsinaisesti nähdä tulevan loppua. Päinvastoin jatkossa muun muassa työelämän arvioidaan muuttuvan entistäkin enemmän. Työelämässä tapahtuvia muutoksia onkin arvioitu tapahtuvan 2000-luvun ensimmäisten vuosien aikana mahdollisesti jopa enemmän, kuin edellisten viidenkymmenen vuoden aikana. Muutoksen katsotaan tulleen jokapäiväiseen elämäämme erittäin keskeiseksi tapahtumaksi. Nykypäivälle katsotaan myös muutoksen suhteen tapahtuneen erittäin paljon kehitystä. Kehityksen ansiosta myös muutosten nopeus on kehittynyt erittäin paljon ja sitä kautta nykypäi-

väisen kehittyneen muutoksen pystyy helposti tunnistamaan juurikin sen nopeudesta ja tehokkuudesta. (Hildén 2002, 9; Metsämuuronen 2000a, 9)

Kuvassa 1. on ilmennetty kulttuurin jäävuorimalli muutosjohtamisessa. Kulttuurin jäävuori-malli koostuu kolmesta osasta. Kuvassa esiintyvät eriteltynä tiedostamaton-, tiedostettu- ja näkyvä muutosjohtaminen sekä niissä vaaditut toimenpiteet. (Karttunen 2010.)



Kuva 1: Kulttuurin jäävuorimalli muutosjohtamisessa. (Karttunen 2010.)

2.1 Muutos käsitteenä

Muutosta voidaan määritellä usealla eri tavalla. Puhuttaessa muutoksesta voidaan sitä tarkastella esimerkiksi kehittymisenä tai kehitystyönä, jolla halutaan saada aikaiseksi jotakin uutta tai sellaista mitä ei aiemmin ole ollut. Muutoksella lähtökohtaisesti tarkoitetaan sitä, kun jokin aikaisempi asia korvataan uudella ja lopputuloksena saavutetaan jotakin aiemmasta poikkeavaa, eli erilaista mitä ennen on ollut. Muutoksen voidaan katsoa olevan osa jotakin luonnollisesti tapahtuvaa kokonaisvaltaista kehittymistä. Muuttumisessa on sen sijaan pääpiirteis-sään kyse erilaiseksi tulemisesta. Muuttumisen taas katsotaan sitä kautta olevan osa kokonai-suudessaan varsinaista muutosta tai muutosprosessia. (Russel-Jones 2000, 10.)

Muutoksella on olemassa muutamia siihen verrattavia käsitteitä. Verrattavia käsitteitä voi-daan katsoa olevan muun muassa reformi tai uudistus. Reformilla tai uudistuksella tarkoite-taan käytännössä sitä, että tiedostetusti pyritään saamaan jotakin muutosta aikaiseksi. Uudis-tus tai reformi ei kuitenkaan tarkoita samaa, kuin muutos. Tästä keskeisimmin käsitteet poik-keavat, koska muutos yleisesti ottaen hahmotetaan laajempänä asiana ja sen voidaan katsoa pitävän sisällään monia muitakin elementtejä. Näistä elementeistä yhtenä voidaan tunnistaa

muun muassa uudistus. Uudistuksen lisäksi kokonaisvaltainen muutos pitää siis sisällään myös monia muita elementtejä. Muutokseen sisältyvät niin tietoisesti tarkoitetut, kuin vahingon kautta aikaansaadut tai muista toimenpiteistä johtuvat muutokset. Uudistus ja muutos voidaan nähdä myös peräkkäin tapahtuvina vaiheina. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että uudistuksesta seuraa muutos. Jatkeena tälle voidaan katsoa myös se, että muutoksen epäonnistuuessa tarvitaan jälleen lisää uudistusta, jolloin syntyy niin sanottu jatkuva sykli. (Mäki-Lohiluoma & Niemi-lilahti 1990, 23-25.)

Muutoksen voidaan katsoa tapahtuvan myös vaiheittain. Yhdenlaisen vaiheittaisen muutosmallin on esittänyt muun muassa Kurt Lewin (2000). Lewinin mallissa muutos etenee kolmen perättäisen vaiheen kautta. Lewinin mallissa ensimmäisenä vaiheena pidetään vapauttamista. Tällä tarkoitetaan käytännössä vanhasta toimintatavasta irti päästämistä. Seuraavana vaiheena Lewin esittää mallissaan itse muutoksen, eli siirtymisen uuden toimintatavan pariin. Kolmantena ja viimeisenä vaiheena mallissa esiintyy uuden toimintatavan vakiinnuttaminen. Valpola (2004) puolestaan esittelee muutoksen vaiheittaisesti tiiviimmäksi kokonaisuudeksi. Valpolan malli pitää muutoksen vaiheet sisällään seuraavasti; loppu, tyhjyys ja alku. Valpolan mukaan vanhasta on päästävä eroon ennen, kuin uutta voidaan aloittaa. Valpolan mallin mukaisesti muutos on myös tiedostettava lopulliseksi tärkeässä tyhjyyden tilassa. Tästä voidaan nähdä, että Valpolan mallin mukaisesti muutos alkaa varsinaisesti jonkin asian päättymisellä, eli loppumisella. (Lewin 2000, 330; Valpola 2004, 35.)

2.2 Muutoksen syntyyn vaikuttavat tekijät

Muutoksen syntyyn yrityksissä voivat vaikuttaa monet erilaiset tekijät. Nämä tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Nämä kaksi kategoriaa voidaan katsoa olevan sisäiset- ja ulkoiset tekijät. Ulkoisilla tekijöillä mielletään tarkoitettavan yrityksen ulkopuolelta tulevia elementtejä, kuten ympäristöllisiä, lainsäädännöllisiä, poliittisia tai yhteiskunnallisia muutoksia, jotka edellyttävät yritystä muutokseen oman toimintansa suhteen. Sisäisillä elementeillä sen sijaan tarkoitetaan yrityksestä itsestään johtuvia toimintoja, kuten esimerkiksi halu kehittää jotakin omaa toimintaa tai palvelua. Sisäiset muutokset eivät lähtökohtaisesti johdu muusta, kuin yrityksen tai muutoksessa toimijan omasta halusta parantaa jotakin toiminnassaan. Tämän voidaan katsoa olevan keskeisin erottava tekijä ulkoisista tekijöistä. (Mattila 2007, 15- 265.)

Muutoksen tarkoituksena on lähtökohtaisesti aina kehittyminen. Kehittyminen voi johtua niin sisäisistä, kuin ulkoisistakin syistä. Ulkoiset syyt luovat yritykselle muutospaineen, jonka takia sen on pysyttävä toiminnoiltaan ajan tasalla milloin minkäkin syyn johdosta. Näitä syitä voivat olla esimerkiksi ympäristölliset, poliittiset tai esimerkiksi yhteiskunnalliset velvoitteet. Sisäisiä syitä voivat olla lähes mitkä vain yrityksen toimintoihin liittyvät kysymykset, joita on tarkoitus parantaa. Kehittymisen myötä yritys saattaa esimerkiksi pyrkiä parantamaan omaa

asemaansa omilla markkinoillaan ja sitä kautta luoda kannattavampaa toimintaa. (Mattila 2007.)

2.2.1 Sisäiset tekijät

Muutoksen sisäisinä tekijöinä pidetään monia yksityiskohtaisia asioita, jotka voidaan käytännössä kaikki tiivistää lähtökohtaisesti samaan aiheeseen. Tänä aiheena voidaan pitää kehittymisen halua. Yrityksen muutoksessa sisäiset tekijät kulminoituvat aina siihen, että pyritään saada jotakin toimintoa paremmaksi ja tätä kautta luoda esimerkiksi parempia palveluita ja vahvistaa asemaa vallitsevilla markkinoilla. Tässä tutkimuksessa tutkittava muutos on juurikin lähtenyt liikkeelle sisäisten tekijöiden ansiosta. Tässä muutoksessa sisäisenä tekijänä voidaan pitää halua parantaa yrityksen omia tarjottavia palveluita sekä kilpailukyyn kehittämistä valitseville markkinoille. (Mattila 2007, 15- 265.)

Yrityksen toiminnan kannalta on erityisen tärkeää, että käytettävät tietojärjestelmät ovat nykypäiväisellä tasolla. Tietojärjestelmän muutoksen kautta on pyrkimys luoda paremmat palvelut asiakkaille sekä tehostaa myös omaa toimintaa, jotta pysytään kilpailukykyisenä niin hinnan, kuin laadunkin suhteen. Kilpailukyky hinnan suhteen odotetaan kehittyvän merkittävästi omien toimintojen tehostumisen kautta. Kilpailukyyn tarjottavien palveluiden suhteen kehitty suoraan uuden järjestelmän käyttöönoton myötä, sillä uusi ohjelmista avaa mahdollisuuksia monimuotoisempaan toimintaan sekä sen avulla asiakaskunta pystyy entistä laajemmin valitsemaan taloushallintoon liittyvät ulkoistettavat toimintonsa. (Mattila 2007, 15- 265.)

2.2.2 Ulkoiset tekijät

Ulkoisina tekijöinä muutoksessa voidaan katsoa olevan yrityksen ulkopuolella vallitsevat asiat. Tällaisia voivat olla niin yhteiskunnalliset, lainsäädännölliset, ympäristölliset, kuin poliittisetkin velvoitteet. Ulkopuoliset tekijät kehittyvät jatkuvasti ja sitä kautta uusia velvoitteita syntyy vähän väliä. Ulkopuoliset tekijät monesti edellyttävät muutosta yrityksen toimintaan liittyen ja sen takia ulkoisia tekijöitä voidaan pitää niin sanotusti myös muutosta vaativina tekijöinä. Kirjanpitoalan markkinat kehittyvät jatkuvasti ja sen ympärillä vallitsevat lainsäädännöt kehittyvät todella kovaa vauhtia. Varsinkin lainsäädännön ja kirjanpitolain asettamia normeja voidaankin pitää ulkoisena tekijänä tämän kaltaisen muutoksen parissa. (Mattila 2007, 10- 260.)

Yhteiskunta kehitty jatkuvasti. Kehittymisen myötä myös yritykselle syntyy kehittymispaineita ja velvollisuuksia kehittymisen suhteen. Yhteiskunnan kehittymistä voidaan pitää arkipäiväisenä tapahtumana ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Yhteiskunnan kehittyminen tapahtuu pieninä palasina, jotka ilmenevät usein isompana muutokokonaisuutena. Yrityksen ulkopuolella

tapahtuvat muutokset muokkaavat myös yrityksen toimintaa ja luovat vaadittavaa muutosta. Kirjanpitoalalla ulkopuolisia tekijöitä syntyy jatkuvasti. Näytä ovat esimerkiksi jatkuvasti kehittyvät verotukselliset velvoitteet. Uusien velvoitteiden syntyessä tilitoimistojen pitää olla entistäkin vahvempia omien tarjottavien palveluidensa suhteen. Ohjelmistojenkin suhteen tietynlaiset normit tulee täyttää. Ohjelmistolla tulee olla mahdollista noudattaa kaikkia tilitoimistolle asetettuja velvoitteita niin kirjanpidollisesti, kuin verotuksellisesti. (Mattila 2007, 20- 21.)

2.3 Muutos uhkana ja mahdollisuutena

Muutos voidaan usein myös nähdä uhkana tai mahdollisuutena. Puhuttaessa muutoksesta niin uhkana, kuin mahdollisuutena tarkastellaan asiaa lähinnä yksilökohtaisella tasolla. Muutos herättää aina ajatuksia ihmisissä. Ajatukset voivat olla niin myönteisiä, kuin kielteisiä. Ajatusten kautta muutos nähdään myös uhkana tai mahdollisuutena. Negatiivissävytteiset ajatukset syntyvät useimmiten silloin, kun muutos nähdään uhkana. Myönteiset ajatukset syntyvät taas silloin, kun nähdään jokin muutoksesta ilmenevä mahdollisuus. (Mattila 2007, 10- 40.)

Johtaminen muutoksessa on erityisen tärkeässä roolissa, jotta muutos nähtäisiin juurikin mahdollisuutena, eikä uhkana. Muutoksessa toimivan johtajan on tärkeää saada myytyä muutoksen tarkoitusperä ja syyt muutoksessa toimiville ihmisille, jotta välttyään negatiivisilta ajatuksilta. Negatiivisten ajatusten kautta ihmisissä syntyy usein harhaluuloja ja vääristyneitä ajatuksia. Muutoksen näkeminen uhkana synnyttää ihmisissä vastahakoisuutta ja sitä kautta syntyy usein esimerkiksi yleiseksi ilmiöksi muodostunut muutosvastarinta. (Mattila 2007, 10- 40.)

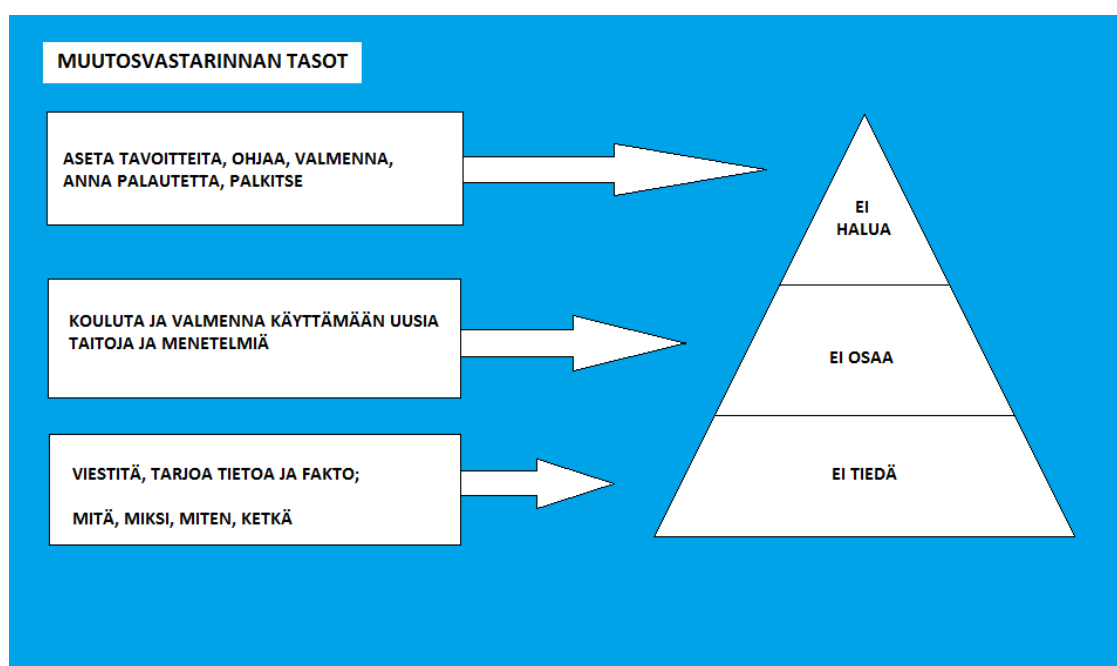
2.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan työyhteisössä tapahtuvaa muutoksen vastustusta ja kritisointia. Muutosvastarinnassa tapahtuvalle prosessille asetetaan negatiivissävytteinen ajatus ja tapahtuvaa muutosta kritisoidaan sekä sitä kautta puolustetaan vanhoja toimintatapoja. Muutosvastarinta voi pahimmillaan aiheuttaa muutosprosessin epäonnistumisen. Vastarinnassa keskeisimpinä ilmiöinä esiintyvät kritisointi, välinpitämättömyys prosessia kohtaan, epäily sen toimivuudesta sekä yleinen negatiivinen asenne ja yleisesti kielteinen ajatusmaailma muutosta kohtaan. Vastarinnan syntyyn voidaan katsoa olevan kaksi päätekijää. Nämä päätekijät ovat yrityksen hierarkkinen rakenne sekä yrityksen toimintatavat muutoksen suhteen, eli kuinka muutosprosessia on käytännössä lähdetty toteuttamaan. Muutosvastarinnan voidaan katsoa olevan yksi haastavimmista esteistä muutosprosessin onnistumiseen. Näin ollen muutosvastarintaan tulisi reagoida mahdollisimman nopeasti ja hyvin. Vastarintaan tulisi siis

reagoida välittömästi, kun sellaista on edes jollakin tasolla havaittavissa. (Mattila 2007, 20-21.)

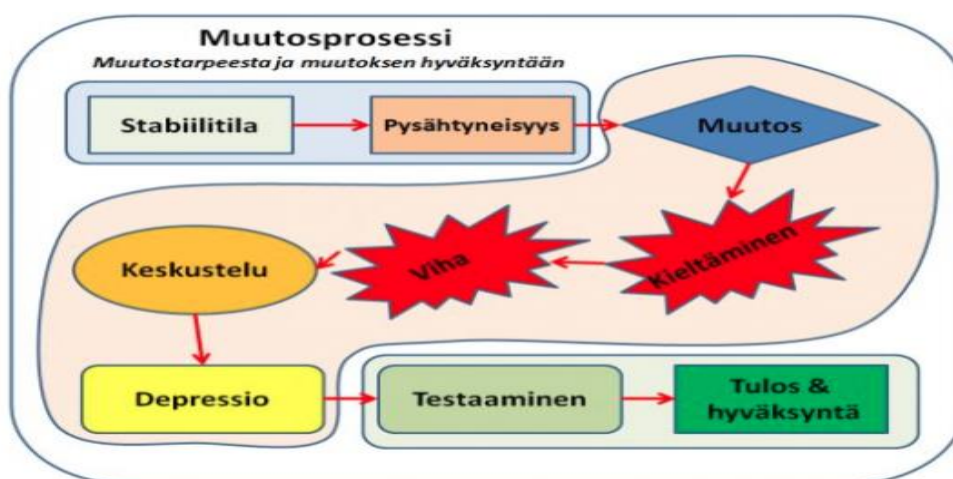
Muutosvastarinnan katsotaan usein esiintyvän pelkästään työntekijätasolla, mutta asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksiselitteinen. Viimeisimpien tutkimusten mukaan nimittäin muutosvastarinnan katsotaan olevan todella yleistä muun muassa hierarkkisesti johtoa lähinnä olevan välijohtoportaan tasolla. Tämän hierarkkisen tason henkilöissä muutosvastarintaa katsotaan aiheuttavan ajatukset omien saavutettujen etujen heikkenemisestä tai ajatukset ja pelko jopa niiden täydellisestä menettämisestä. Tällä tarkoitetaan siis käytännössä sitä, että kyseisen aseman omaavat henkilöt pelkäävät tulevaa muutosta ja siitä aiheutuvaa toimintojen muuttumista. (Mattila 2007, 20- 21.)

Muutosvastarinnan voidaan myös katsoa jakautuvan kolmeen eri tasoon. Nämä kolme tasoa jaetaan selkeästi seuraavasti; haluttomuus, osaamattomuus ja tiedottomuus muutosprosessin ja siinä tapahtuvien toimintojen suhteen. Jokaisen tason välttämiseksi on asetettu erinäisiä toimintoja. Kuvan 2. mukaisesti haluttomuus pystytään useimmiten välttämään valmentamalla, palautteella ja ohjaamalla. Osaamattomuuden välttämiseksi voidaan parhaiten katsoa sopivan kouluttaminen. Tällä tarkoitetaan käytännössä siis sitä, että osaamaton ihminen tulee kouluttaa vaaditulla tavalla, jotta muutoksesta tulee kyseiselle henkilölle mielekkäämpää ja sitä kautta pystytään välttämään muutosvastarinnalta. Tiedottomuuteen sen sijaan parhaiten sopii viestintä muutosprosessin suhteen. Viestinnällä tässä tapauksessa tarkoitetaan kaikkea informaatiota, jonka avulla muutos saadaan toimivoille paremmin tiedostetuksi. Kuvassa 2. on ilmnennetty muutosvastarinnan tasot. (Valtiokonttori 2012.)



Kuva 2: Muutos vastarinnan tasot. (Valtiokonttori 2012.)

Muutokseen katsotaan liittyvän yhdeksän erilaista emotionaalista vaihetta. Nämä yhdeksän vaihetta kulkevat rinnakkain prosessin kehityksen mukana. Muutoksen yhdeksän emotionaalista vaihetta kuvaavat prosessia muutoksen hyväksyntään liittyen. Muutosvastarinta esiintyy emotionaalisten vaiheiden neljännessä ja viidennessä vaiheessa, jotka ovat kieltäminen ja viha. Kuvassa 3. on ilmenetty, kuinka muutoksen yhdeksän emotionaalista vaihetta kulkevat. (Piirainen 2011.)



Kuva 3: Yhdeksän muutokseen liittyvää emotionaalista vaihetta. (Piirainen 2011.)

3 Muutosjohtaminen

Johtaminen muutostilanteessa kaikkiaan on erittäin haastavaa. Varsinaisen muutoksen suunnitteluun, organisointiin sekä hallintaan liittyvien elementtien lisäksi muutosjohtaminen pitää sisällään monia muutosta edistäviä asioita. Muutosjohtamisessa johdon tulee muun muassa olla erityisen valmis perustelemaan tapahtuvaa muutosta työntekijöille ja olla valmiina tukemaan työntekijöidensä toimintoja, jotta prosessista selvitäisiin mahdollisimman onnistuneesti. Hyvä muutosjohtaja antaa kokoajan lisää välineitä muutoksen toteuttamiseen ja sitä kautta edistää koko prosessin ajan muutoksen kehittymistä. Hyvä muutosjohtaja myös perustelee selkeästi työntekijöilleen prosessia ja sen kulkua sekä sitä kautta visioi ja ohjaa henkilöitä suhtautumaan muutosprosessiin vaaditulla tavalla. (Viitala 2004a, 89.)

Johtaminen jaetaan usein kahteen eri kategoriaan. Näihin kategorioihin johtaminen voidaan jakaa asioiden johtamisella ja ihmisten johtamisella. Johtamisen tarkastelua näiden kahden näkökulman kautta ei kuitenkaan voida pitää kovinkaan pätevänä. Muutosjohtamisessa nimitäin on kyse kokonaisuuden johtamisesta, jossa toimivat kokoajan vuorovaikutuksessa niin ihmiset, kuin asiatkin. Tämän takia muutosjohtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, jossa tulee jatkuvasti ottaa huomioon monia erilaisia toimijoita ja toimintoja. Muutoksessa keskei-

set asiat tapahtuvat usein ihmisten välityksellä ja sen takia prosessin kokonaisvaltainen hahmottaminen on todella tärkeää. (Viitala 2004b, 69- 71.)

Muutosjohtamisessa kokonaiskuvan hahmottaminen on erityisen tärkeää. Onnistuneelle johtamiselle yhtenä perusedellytyksenä voidaan pitää sitä, että kokonaiskuva saadaan myös välitettyä prosessissa toimiville henkilöille. Kokonaiskuvan muodostaminen ja perustelu on erityisen tärkeää muun muassa muutosvastarinnalta välttymiseksi. Muutoksessa toimivat henkilöt saadaan toimimaan prosessissa vaaditulla tavalla vain, jos kokonaiskuva on saatu perusteltua ja toimivat henkilöt ymmärtävät täysin muutosprosessin tarkoituspohjan ja ajatuksen, miksi kyseinen muutos halutaan toteuttaa. Johtajan yhdeksi keskeisimmistä tehtävistä voidaan katsoa olevan muutoksen niin sanottu markkinointi. Muutoksessa on yleistä, että osa ihmisistä ovat vastahakoisia prosessin suhteen ja kyseenalaistavat sen tarpeellisuuden. Tämän takia on erityisen tärkeää, että muutoksessa toimivat johtajat ymmärtävät myös kyseenalaistavat ajatukset ja pystyvät selittämään muutoksen lähtökohtaisen tarkoituksen. Ainoastaan onnistuttaessa näissä toiminnoissa on mahdollista välttää muutosvastarinta ja sitä kautta onnistua koko prosessissa. Johtajan tulee lisäksi saada työntekijät ja muutosprosessissa toimivat henkilöt luottamaan itseensä ja uskomaan itseensä ja onnistumiseensa muutoksessa. (Aro 2002, 73-75; Stenvall & Virtanen 2007, 78- 79.)

3.1 Teorian taustat

Kirjallisuudessa muutosta ja muutosjohtamista käsitellään todella paljon. Muutosta ja johtamista muutoksen parissa määritellään lähes poikkeuksetta prosessina. Muutosjohtaminen on ilmiönä vaihteellisesti tapahtuvaa toimintaa, jonka kautta muutosta viedään eteenpäin. Onnistunut muutosjohtaminen takaa onnistuneen muutosprosessin aikaansaannoksen. Yrityksissä tapahtuvia kehittämistapahtumia kutsutaan usein muutosprosesseiksi. Muutosprosessissa yritystä kehitetään ja sen toimintoja muokataan. (Kotter 1996, 21.)

Johtaminen muutoksessa voidaan siis jakaa kahteen pääkategoriaan. Nämä kaksi kategoriaa ovat management ja leadership. Managementilla tarkoitetaan yleisesti asioiden johtamista prosessissa, kun taas leadershipistä puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten johtamista. Muutosjohtamisessa toteutetaan johtamista molempien näkökulmien kannalta. Management tyylin johtaminen muodostuu koko uuden prosessin läpiviennistä ja varsinaisen tilanteen johtamisesta. Leadership sen sijaan muodostuu, kun kyseisessä muutosprosessissa johdetaan siihen kuuluvia henkilöitä ja heidän toimintojaan. (Kotter 1996, 21.)

Tässä työssä tarkasteltavan muutos ja muutosjohtaminen on mahdollista jakaa näihin kahteen edellä mainittuun johtamisen kategoriaan. Management kyseisessä prosessissa näkyy koko uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa ja käyttöönottosuunnitelman laatimisessa. Management

kyseisessä prosessissa aloitettiin aikaisin jo vuonna 2013, jolloin uuden käyttöjärjestelmän valintaa alettiin tehdä. Valinnan jälkeen käyttöönotosta tehtiin alustava suunnitelma, jota alettiin toteuttaa. Suunnitelman mukaisesti käyttöönotto suoritettiin porrastetusti ensimmäisen järjestelmän käyttökoulutuksen jälkeen vuoden 2014 tammikuussa.

Managementin lisäksi leadership on ollut selkeästi nähtävissä tapahtuneessa prosessissa ja sen johtamisessa. Leadership näkyy prosessissa käytännössä parhaiten käyttöjärjestelmän käyttökoulutuksina, työntekijöiden tukena, ohjeistamisena sekä viikkopalaverien ja kehityskeskusteluiden muodossa. Leadership on avainasemassa positiivisen ilmapiirin ylläpitämisessä sekä onnistuneen prosessin luomisessa. Juurikin hyvän leadershipin avulla voidaan välttää muutoksen pahimmat uhkat ja siinä syntyvä muutosvastarinta.

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen jakaminen vaiheisiin helpottaa varsinaista johtamisen toimintaa muutosprosessissa. Johtaminen muutoksessa on itsessäänkin prosessi. Johtaminen on helpompi hahmottaa prosessina silloin, kun se on jaettu vaiheisiin. Johtamisen vaiheet muutoksessa voidaan tiivistetysti jakaa kolmeen osaan. Näinä osina pidetään muutoksen toteuttamista, vaikutusten arviointia ja saatua lopputulosta. Johtamisen vaiheittaiseen jakoon on tehty monia erilaisia mallinnuksia. Näitä mallinnuksia sanotaan johtamisen malleiksi. Tässä työssä on tarkkailtu eritoten kahta erilaista johtamisen mallia, jotka koostuvat erimuotoisista osista. Työssä käsitellyt johtamisen mallit eroavat toisistaan keskeisesti vaiheiden määrässään. Työssä käsitelty Tulosmesta Oy:ssä tapahtuneen muutosprosessin tueksi valittua johtamisen mallia (Hutton 1998). Huttonin mallia on verrattu toiseen johtamisen malliin, joka pitää sisällään lisäksi vielä kaksi muuta välivaihetta, joita kyseinen Huttonin malli ei sisällä. (Hutton 1998, 558-564; Juppo 2011.)

Muutosprosessi on kokonaisuus. Johtamisenkin suhteen on tärkeää, että ymmärretään kokonaisuus ja että prosessia tarkastellaan oikealta näkökannalta. Muutosta tarkasteltaessa prosessina on hyvin keskeistä, että prosessia tarkastellaan sen ajallisessa etenemisjärjestyksessä. Jokainen muutoksenvaihe pitää sisällään omanlaisia tarvittavia johtamisen elementtejä. Tästä voidaankin katsoa, että itse johtaminenkin muutoksessa etenee prosessina ajallisesti etenevässä järjestyksessä. Varsinaista muutosprosessia ja johtamista tapahtuvassa muutoksessa on näin ollen helppo vertailla rinnakkain toisiinsa nähden ja ne myös etenevät yleensä niin sanotusti käsi kädessä. (Juppo 2011.)

3.3 Johtamisen mallit

Johtamisen toteuttamiselle ja sen ymmärtämiseksi on siis kehitetty erinäisiä malleja. Johtamisen malleissa kyseinen prosessi on jaettu siinä tapahtuviin vaiheisiin ja sitä kautta koko prosessin tunnistaminen on tehty helpommaksi ja selkeämmäksi. Pää tarkoituksena johtamisen malleilla on siis jäsentää tapahtuva prosessi ja sitä kautta luoda muutoksesta helpompi. Pääperiaatteessa näiden johtamisen mallien tarkoituksena on mahdollistaa helpompi onnistuminen muutoksen suhteen. Johtamisen malleja on monia erilaisia. Tässä työssä käsiteltäviksi johtamisen malleiksi ovat nostettu esiin Kotterin (1996) ja Huttonin (1998) luomat mallit sekä niissä tapahtuvat toiminnot. Näitä johtamisen malleja tarkastellaan työssä erityisesti niiden eroavaisuutensa johdosta. Molemmat mallit sisältävät omanlaisia elementtejään. (Hutton 1998, 558- 564; Kotter 1996, 21.)

Johtamisen mallit ovat saaneet osakseen myös paljon kritiikkiä. Malleissa suurimpana kritiikin kohteena on ollut mallien niin sanottu puutteellisuus. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että useista johtamisen malleista katsotaan puuttuvan keskeisiä prosessissa tapahtuvia vaiheita. Tämän takia johtamisen malleja käytetäänkin usein rinnastettuna toisiinsa, eikä jokaiselle muutoksessa tapahtuvalle johtamiselle voida välttämättä antaa yhtä ainoaa toimintamallia. Esimerkiksi nämä työssä käsiteltävät Kotterin (1996) ja Huttonin (1998) mallit ovat melko helposti yhdessä käytettäviä malleja. (Hutton 1998, 558- 564; Kotter 1996, 21.)

<u>Kotter</u>	<u>Hutton</u>
1. Muutoksen luominen (kiireellisyys ja välittömyys)	1. Vision ja tulevaisuuden tarkastelu
2. Ohjaavan tiimin luominen	2. Nykytilanteen määrittely (vahvuudet ja heikkoudet)
3. Visio ja strategia	3. Avainstrategian valitseminen
4. Muutosvisiosta ilmoittaminen	-
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	-
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistus	4. Muutoksen toteuttaminen

7. Parannusten vakiinnutus ja varmistus	5. Muutoksen arvioiminen prosessina
8. Uusien toimintatapojen syventäminen	6. Prosessin kehittäminen

Taulukko 1. Kotterin ja Huttonin muutoksen johtamisen mallit (Hutton 1998, 558- 564; Kotter 1996, 21.)

Kuten taulukosta voidaan nähdä, Kotterin (1996) johtamisen malli on hieman laajempi, kuin Huttonin (1998) vastaava malli. Kotterin malli pitää kaikkiaan sisällensä kahdeksan erilaista vaihetta, kun taas Huttonin mallissa vaihteita on ainoastaan kuusi. Kotterin malli erittelee johtamisen prosessina seuraavanlaisiin vaiheisiin; muutoksen kiireellisyyden ja välittömyyden luominen. Tämän jälkeen muutosprosessia varten luodaan ohjaava tiimi. Kun ohjaava tiimi on saatu luotua, laaditaan visio ja strategia. Vision ja strategian synnyttyä aloitetaan viestintä muutosvision suhteen. Tällä tarkoitetaan käytännössä varsinaisesta muutostapahtumasta ilmoittamista. Kun muutoksesta on tiedotettu, aloitetaan henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Seuraavana vaiheena Kotterin mallissa tulee onnistumisten varmistaminen lyhyellä aikavälillä. Tämän jälkeen varsinaiset parannukset vakiinnutetaan ja varmistetaan. Viimeisimpänä vaiheena tulee vielä toimintatapojen syventäminen. (Hutton 1998, 558-564; Kotter 1996, 21.)

Huttonin (1998) mallissa johtamista on käsitelty hieman tiiviimmin. Huttonin kuuden vaiheen mallissa ensimmäisenä vaiheena ilmenee vision ja tulevaisuuden tarkastelu. Tämän jälkeen määritellään nykytila sekä siinä ilmenevät vahvuudet ja heikkoudet. Seuraavaksi valitaan avainstrategia, jonka avulla prosessia lähdetään toteuttamaan. Neljäntenä vaiheena mallissa on varsinainen muutoksen toteuttaminen. Toteuttamisen jälkeen muutosta arvioidaan prosessina. Arvioimisesta taas päästään viimeiseen vaiheeseen, eli prosessin kehittämiseen. Kehittämisessä täydennetään ja parannetaan erinäisiä arvioinnissa ilmenneitä ongelmakohtia. (Hutton 1998, 558- 564.)

Tässä työssä käsiteltävässä muutosprosessissa on pitkälti noudatettu Huttonin (1998) mallin mukaista johtamista. Varsinainen prosessi voidaan katsoa lähteneen liikkeelle vuonna 2013 syksyllä, kun visioitiin uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa. Seuraavaksi määriteltiin nykytilanne. Tässä vaiheessa pohdittiin mitä ongelmakohtia tai kehitettävää sen hetkissä tietojärjestelmissä oli. Keskeisimpänä ongelmana tässä ilmeni vanhan tietojärjestelmän päivitysten lopettaminen, joka edellytti vaihtoa uuteen järjestelmään. Tämän jälkeen aloitettiin uuden kirjanpito-ohjelman valitseminen. Keskeisintä uuden ohjelman valitsemisessa oli se, että haluttiin nykypäiväinen, avoimesti selaimessa toimiva ohjelmisto, joka mahdollistaa myös asi-

akkaan osallistamisen taloushallinnon toimintoihin. Lisäksi kirjanpito-ohjelman tuli vastata hinta-laatusuhteeltaan vaadittua tasoa. (Hutton 1998, 558- 564.)

Valinnan jälkeen lähdettiin suunnittelemaan strategiaa, jolla muutosprosessi suoritetaan. Strategiaksi käyttöönotolle valittiin vaiheittaisesti vanhan ohjelmiston syrjäyttäminen. Tili-toimistolla on noin satakuusikymmentä enemmän tai vähemmän aktiivista asiakasta, joiden kanssa ollaan tekemisissä lähes päivittäin tai ainakin viikoittain. Suuren asiakaskunnan johdosta katsottiin, että porrastettu tietojen syöttö uuteen ohjelmistoon on järkevin vaihtoehto. Strategian luomisen myötä oli mahdollista aloittaa varsinainen muutosprosessi. Muutosprosessi yrityksessä aloitettiin vuoden 2014 tammikuussa. Muutoksessa ensimmäisenä askeleena voidaan pitää sopimusten tekoa palveluntarjoajien kanssa. Tämän jälkeen sovittiin ensimmäisestä ohjelmiston käyttökoulutuksesta. Käyttökoulutuksen johdosta päästiin ymmärrykseen uudesta järjestelmästä ja saatiin hieman hahmotusta kokonaisuudessaan siitä, miten uusi ohjelmisto toimii. Ohjelmistoon tutustumisen jälkeen oli mahdollisuus päättää, että minkälaisella aikavälillä asiakkaiden tietojen siirtäminen uuteen ohjelmistoon tulee tapahtumaan. Ensimmäisen suunnitelman mukaisesti asiakkaita oli tarkoitus siirtää uuteen ohjelmistoon aina lopullisen tilinpäätöksen jälkeen, jolloin kaikki asiakkaiden alkusaldot saataisiin syötettyä ohjelmistoon suoraan oikein. Tällä tarkoitetaan käytännössä siis sitä, että aina uusi, alkava tilikausi oli tarkoitus alkaa tekemään uudella ohjelmistolla. (Hutton 1998, 558- 564.)

Muutosprosessin tapahduttua aloitettiin sen arvioiminen. Tämän työn yhtenä pääkohtana oli lisäksi arvioida muutoksen onnistumista ja sitä kautta työtä voidaan pitää myös Huttonin johtamisen mallin mukaisena, viidentenä vaiheena. Lisäksi työssä analysoitavien tulosten kautta tämä työ sisältää mallin mukaisen kuudennen vaiheen, jossa prosessia kehitetään. Prosessin kehittämisellä voidaan katsoa olevan tässä tapauksessa kyse kehitettävien ongelmakohtien selvittämisestä sekä niihin liittyvistä ratkaisuista. (Hutton 1998, 558- 564.)

4 Tietojärjestelmä

Tietojärjestelmä käsitteenä tarkoittaa käytännössä monien eri henkilöiden käytössä olevaa ohjelmistoa, jossa käsitellään tietokannassa olevia tietoja. Tietojärjestelmä voidaan käsittää muun muassa tietokäsittelyjärjestelmäksi, joka sisältää niin teknisiä, kuin inhimillisiäkin tekijöitä. Tietojärjestelmien keskeisenä elementtinä ne tarjoavat käyttäjälleen aina jotakin hyötyarvoa. Tässä työssä käsiteltävänä tietojärjestelmänä toimii kirjanpito-ohjelma, joka on toimintoiltaan keskeisin työkalu nykypäivän tilitoimistossa. (Korpela & Saranto 1999, 22; Maestro 2014.)

Tietojärjestelmät on mahdollista eritellä kahteen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat ammattiryhmään liittyvät ja organisaatioon liittyvät tietojärjestelmät. Tässä työssä käsiteltävä kir-

janpito-ohjelma voidaan katsoa kuuluvan ammattiryhmään liittyviin tietojärjestelmiin. Ammattiryhmäkohtaiseksi tietojärjestelmäksi sen katsotaan lukeutuvan, koska kyseinen tietojärjestelmä on tilitoimistossa toimivien kirjanpitäjien päätyökalu heidän työnsä toteuttamiselle. Tämän tietojärjestelmän katsotaan olevan keskeisessä roolissa koko yrityksessä tapahtuvalle toiminnalle. (Korpela & Saranto 1999, 24- 25.)

Sähköisen kirjanpidon lähtökohtaisena ajatuksena on toimia taloushallinnon ytimenä. Tämän johdosta palveluntarjoajan suunnittelema ohjelmisto on tarkoitettu erityisesti taloushallinnon ammattilaisille. Tietojärjestelmä on tämän takia suunniteltu ja kehitetty täysin taloushallinnon ammattilaisten kanssa. Peruseriaatteena järjestelmälle on tapahtumien kirjaamistapa. Ohjelmistossa käytettävän kirjaamistavan ansiosta jokainen erikseen tehty kirjanpitolientti kirjautuu kerralla koko järjestelmään. Sen johdosta kaikki viennit ovat välittömästi ajantasaisena kaikkien käytettävissä. Ohjelmisto rekisteröi jokaisen viennin erikseen järjestelmässä ja kirjaa sen sitä kautta valmiiksi pääkirjanpitoa varten. Sama toteutuu kaikissa rekistereissä ja niiden ylläpidossa, kuten esimerkiksi laskutuksessa, ostoreskontrassa, myyntireskontrassa, kuin palkanlaskennassakin. Tulojen ja menojen kirjanpidolliset tiliointitiedot ja muut kohdistamista vaativat lisätiedot ovat ennalta määritetty. Tätä kautta kokemattomampikin käyttäjä saa laadittua kirjanpidon aineistot ammattimaisella tarkkuudella. (Maestro 2014.)

Uusi tietojärjestelmä toimii siis reaaliaikaisesti. Järjestelmän reaaliaikaisuuden johdosta päätöksenteko perustuu faktoihin. Päätöksenteon perustuessa faktoihin, monien erinäisten ennusteiden laatiminen helpottuu merkittäväällä tavalla. Ohjelmisto mahdollistaa lisäksi erinäisten tulos- ja tasevertailujen monipuolisen tarkastelun. Tulos- ja tasevertailuja on muun muassa mahdollista tarkastella lukuisilla erilaisilla tavoilla, kuten jaksoja rinnakkain tai kvartaaleittain. Tämän lisäksi ohjelmisto mahdollistaa uusia ulottuvuuksia tilitoimiston arkeen. Tämä tapahtuu esimerkiksi mahdollisuutena erinäisiin laskelmiin. Näitä laskelmia ovat esimerkiksi nettovarallisuuskalkula, kassavirtalaskelma, liikepääomavirtalaskelma ja rahoituslaskelma. Nämä laskelmat ovat automaattisesti valmiina saatavilla jopa kuukausittain. Tähän liittyen lisälinkkinä ohjelmisto helpottaa keskeisesti myös välitilinpäätöksentekoa. Ohjelmisto muodostaa useimmat välitilinpäätökseen tarvittavat tiedot automaattisesti ja sitä kautta välitilinpäätöksetkin ovat aina kuukausittain valmiina vain suhteellisen pienellä muokkaamisella. Näiden toimintojen ansiosta tilitoimiston toiminnassa on mahdollista unohtaa muun muassa monia muitakin työskentelyssä apuna käytettäviä tietojärjestelmiä, tai ainakin vähentää merkittävästi niiden osuutta toiminnassa. Näitä ohitettavia tietojärjestelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset budjettilaskenta ohjelmat tai tietokoneen perustyökalut, kuten Microsoft Officen tarjoamat toiminnot. (Maestro 2014.)

4.1 Tietojärjestelmän käyttöönotto

Tietojärjestelmän käyttöönotossa on kyse siitä, kun aiemmin luotu sovellus tai ohjelma otetaan käyttöön ja sitä kautta pyritään kehittämään yrityksen toimintaa. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa voidaan katsoa olevan kyse kehittämisen tarpeesta. Uusien tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyy aina tietynlaisia erityispiirteitä. Käyttöönotto prosessina on todennäköisesti ainutlaatuinen tilanne varsinkin johdolle, sillä tietojärjestelmien elinkaari voi nykypäivänä olla jopa kymmenestä viiteentoista vuoteen. Tämän takia tilanne muodostuukin erittäin haastavaksi ja sen takia käyttöönottoon on perehdyttävä erityisen tarkasti. Laaja perehtyminen on erityisen tärkeää, sillä uuden ohjelmiston käyttöönottoon liittyviä vaikutuksia on todella vaikea havaita tai ennakoida. (Korpela & Saranto 1999, 24- 25.)

Järjestelmävaihdokset ovat useasti projektimuodossa toteutettavia toimintoja. Projektimuotoisille toiminnoille on havaittavissa muutamia keskeisiä tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa hankkeen tavoitteiden määrittely, osapuolten sekä sidosryhmien määrittely, käytettävän ajan määrittäminen sekä projektia varten olevien resurssien määrittäminen. Projektille on erittäin yleistä se, että ne alkavat ja päättyvät aina ennalta määrätyn aikataulun mukaisesti. Projektin kautta vaihdoksessa pyritään myös saamaan aikaiseksi sille asetetut tavoitteet. Tässäkin työssä käsiteltävälle ohjelmiston vaihdokselle oli ennalta määritetty suunnitelman mukainen aikataulu, jonka mukaisesti varsinainen ohjelmiston käyttöönotto ja kokonaisvaltaisen muutosprosessin loppuun vienti tuli olla valmiina vuoden 2014 loppuun mennessä. (Korpela & Saranto 1999, 24- 25.)

Tietojärjestelmien muutosprosessi ja uusien tietojärjestelmien käyttöönotto ei aina kulje suoraviivaisesti tavoitteiden mukaisesti ja niiden kautta toteutukseen sekä lopulliseen, varsinaiseen käyttöön. Käyttöönottoprosessi on monivaiheinen ja monimuotoinen prosessi, jossa kaikkien elementtien hahmottaminen on todella tärkeää, jotta siinä onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin. Teknisen kehittymisen voidaan katsoa muun muassa tapahtuvan vaiheittain tasolta toiselle. Teknisellä kehitymisellä tarkoitetaan käytännössä koko maailmassa vallitsevan tietotaidon ja teknologian kehittymistä. (Korpela & Saranto 1999, 24- 25.)

Tulosmesta Oy:ssä tapahtunut tietojärjestelmän käyttöönotto voidaan katsoa tapahtuneen projektimuodossa. Projektimuotoiseksi käyttöönotto muodostui sen etenemistavan ja siinä mukana olleiden toimijoiden johdosta. Projektiin sisällytettiin kaikki tilitoimistossa työskentelevät henkilöt ja käyttöönotto suoritettiin niin sanotusti tiimityönä. Lopputulos oli selkeästi ennalta määritelty ja sille asetetut tavoitteet olivat alusta saakka tiedostettu. Käyttöönoton myötä keskeisimpänä tavoitteena oli luoda paremmat edellytykset yrityksen tarjottaville palveluille sekä sitä kautta luoda uusia palvelukokonaisuuksia ja mahdollistaa uusia toimintoja tilitoimiston käytettäväksi. (Maestro 2014.)

4.2 Mahdollisuudet

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto luo yritykselle paljon uusia mahdollisuuksia. Mahdollisuuksista keskeisimmiksi tässä vaihdoksessa muodostuivat edellä mainitut mahdollisuudet tarjottavien palveluiden suhteen. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa lähes poikkeuksetta tarkoituksellaisena ajatuksena on kehittyminen ja jonkin toiminnon parantaminen. Kehittymisen myötä käyttöönotossa nähdään juurikin siitä syntyvät mahdollisuudet. Tietojärjestelmät pitävät aina sisällään joitakin ohjelmistokohtaisia ominaisuuksia, joilla se eroaa muista markkinoilla olevista tietojärjestelmistä. (Maestro 2014.)

Yrityksessä aiemmin käytössä ollut SEDAB-käyttöjärjestelmä on vanha, dos-pohjaisesti toimiva tietojärjestelmä, jonka ei katsota olevan enää nykypäivänä vaaditulla tasolla. Taloushallinto alana ja toimintoinaan muuttuu jatkuvasti ja sitä kautta myös käytettävien tietojärjestelmien odotetaan toimivan nykypäiväisellä tasolla. Nykypäiväisellä tasolla toimivaksi katsotaan lähinnä ohjelmistoja, jotka mahdollistavat laajemmat mahdollisuudet taloushallinnon parissa toimimiseen. Edellä mainitun lisäksi tämän kaltaisille ohjelmistoille on erittäin keskeistä se, että ne toimivat avoimesti selaimessa. Avoimesti selaimessa toimivuutensa kautta, kyseisellä ohjelmistolla on mahdollista sallia monta eri käyttäjää. Monilla käyttäjillä on myös oma hyvä puolensa. Monien mahdollisten käyttäjien myötä ohjelmistoa voidaan muun muassa käyttää samanaikaisesti niin asiakkaan, kuin tilitoimistonkin taholta. Tätä kautta taloushallintoa pystytään tekemään vuorovaikutuksessa ja siitä tulee mahdollisesti molemmille toimijoille todella paljon tehokkaampaa. (Maestro 2014.)

Uuden ohjelmiston avulla mahdollistetaan asiakaskunnan osallistaminen taloushallintonsa suhteen. Asiakas pystyy näin ollen valitsemaan yksityiskohtaisesti, että mitä toimintoja haluaa käytännössä tehdä itse ja mitä toimintoja ulkoistaa tilitoimistolleen ja kirjanpitäjälleen. Koska ohjelmisto antaa mahdollisuuden monelle tietojen käsittelijälle, helpottaa se merkittävästi kirjanpitäjien työtä. Tämä ilmenee parhaiten esimerkiksi asiakkaan sähköisen laskutuksen avulla, jossa asiakas itse syöttää laskunsa ja lähettää ne omille asiakkailleen. Tätä kautta varsinaista laskujen käsin syöttöä ohjelmistoon ei enää tarvitse tehdä, vaan kyseiset laskut löytyvät jo valmiina järjestelmästä. Kirjanpitäjän tehtävänä on enää hyväksyttää tehdyt laskut ja sitä kautta siirtää ne varsinaiseen pääkirjanpitoon. (Maestro 2014.)

Kaikkien muiden uusien ominaisuuksien lisäksi ohjelmiston sähköisyys voidaan nähdä keskeisenä mahdollisuutena uuteen tietojärjestelmään ja sen käyttöönottoon liittyen. Sähköisyyden ansiosta pystytään muun muassa siirtymään nykyaikaisempaan arkistointi tapaan, jossa ei enää varsinaisia paperisia arkistoja säilytettäisi. Tämän ansiosta kaikki kirjanpidollisesti tarvittava tieto olisi saatavissa sähköisessä muodossa, eikä näin ollen enää paperisia tulosteita tarvitsisi

arkistoida. Tämä säästäisi keskeisesti aikaa sekä tilaa varsinkin tilitoimistossa. (Maestro 2014.)

4.3 Muutoksen johtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa

Tässä työssä käsitelty muutoksen johtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa on pohjustettu Huttonin (1998) kuusivaiheisen johtamisen mallin kautta. Tässä osiossa tarkastellaan tietojärjestelmän varsinaista käyttöönottoa sekä sen aikana tapahtunutta johtamista kyseisessä muutosprosessissa. Käyttöönotto ja johtaminen sen aikana ovat tapahtuneet vuorovaikutuksessa toisiinsa ja sen takia niitä pystytäänkin helposti tarkastelemaan niin sanotusti yhdeksi sulautuneena prosessina kokonaisvaltaisesti. Huttonin mukaan onnistunut muutosprosessi sisällyttää kaikki hänen mallissaan eriteltyt vaiheet. (Hutton 1998, 558- 564.)

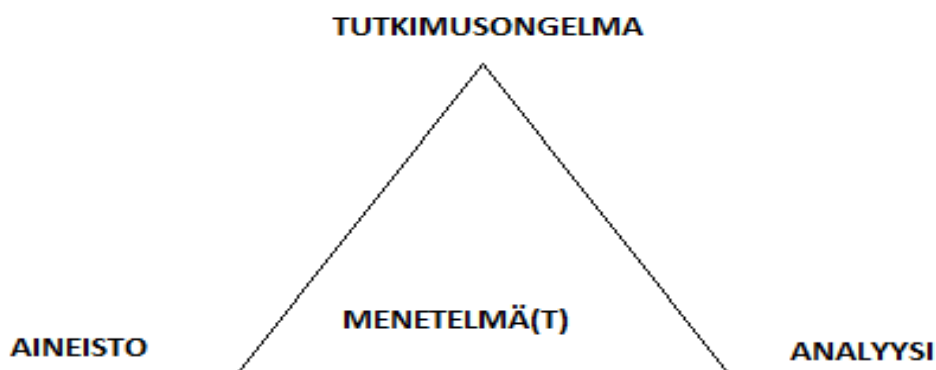
Onnistunut muutosprosessi aloitetaan hahmottamalla visio ja selvittämällä muutoksesta haluttavat asiat. Tässä osuudessa johto määritteli tarvittavan uuden ohjelmiston ominaisuudet ja elementit, joita toimintoja uuden tietojärjestelmän tulisi sisältää. Vision mukaisesti oli tarkoitus saada uusi ohjelmisto korvaamaan kokonaan aiemmin käytetyn kirjanpito-ohjelman, jonka kautta toiminnasta tulisi merkittävästi tehokkaampaa. Seuraavaksi käyttöönotolle valittiin toteuttamisstrategia. Strategian mukaan käyttöönotto suoritettiin vaiheittain. Vaiheittaisessa käyttöönotossa kuljetaan pala palalta lopullista kokonaisuutta kohti. Tässä vaiheittaisessa muodossa erivaiheita edustivat varsinaiset tilitoimiston asiakkaat. Asiakkaiden siirtäminen uuteen järjestelmään toteutettiin asiakaskohtaisesti kuukausitasolla muutama asiakasyritys kerrallaan. Toteutusosuuden aikana sekä sen jälkeen tämän opinnäytetyön kautta on tarkoituksena arvioida tapahtunutta muutosta prosessina sekä sen lisäksi kehittää valmistunutta muutosprosessia siihen vaadittavin keinoin. (Hutton 1998, 558- 564.)

5 Tutkimuksen empiirinen osuus

Tämän työn empiirisenä osuutena on käsitelty muutosjohtamista ja muutosprosessia sekä siinä tapahtuneita johdon toimintoja Tulostesta Oy:ssä tapahtuneessa kirjanpito-ohjelman vaihdossa. Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisesti avoimilla kysymyksillä, jossa vastaajille on annettu mahdollisuus monipuoliseen vastaamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johdon ongelmakohtia uuteen järjestelmään ja varsinaiseen muutosprosessiin liittyen. Tämän osuuden aikaansaannoksena syntyy toimintaohje yrityksen johdolle vastaavia muutosprosesseja varten.

Tutkimusmenetelmät koostuvat käytännössä kolmesta eri osasta. Nämä kolme osaa ovat tutkimusongelma, aineisto ja analyysi. Ensiksi selvitetään tutkimusongelma. Tämän jälkeen koetaan aineisto, jonka avulla tutkittavaa aihetta tarkastellaan. Aineiston kokoamisen jälkeen

tehdään analyysi, mitä aineiston pohjalta on saatu ilmennettyä. Kuvassa 4. on havainnollistettuna, mistä tutkimusmenetelmä koostuu. (Helakorpi 1999.)



Kuva 4: Tutkimusmenetelmä. (Helakorpi 1999.)

Varsinaiset kyselyt toteutettiin sähköisesti jaetulla paperilomakkeella, johon vastasivat kaikki prosessin aikana yrityksessä työskennelleet henkilöt. Vastauksia saatiin näin ollen enemmän, kuin mitä yrityksessä samanaikaisesti työskenteleviä henkilöitä oli. Kaikkiaan vastaajia tavoitettiin yhdeksän henkilöä. Vaikka yritys työllistääkin samanaikaisesti kuusi henkilöä, tavoitettiin vastaajia enemmän, sillä työntekijöiden vaihtuvuus kuluneen kesän aikana on ollut runsasta. Paperilomakkeelle tehtyjen vastausten jälkeen vastaukset koottiin heinäkuussa. Vastausten kokoamisen jälkeen suoritettiin sisällön analyysi, jossa tarkasteltiin aineistossa havaittuja ilmiöitä.

Kyselyn vastauksista pidettiin vielä erikseen yhteinen viikkopalaveri yrityksessä. Viikkopalaverissa päätettiin, että kyseisten vastausten yksityiskohtaisempi avaaminen tehdään vielä erikseen jokaista työntekijää kohden. Jatkotoimenpiteenä päätettiin toteuttaa haastattelumuodossa toimiva uusi kysely, jossa vastaajilla oli mahdollisuus avata ja tarkentaa aiempia omia vastauksiaan. Haastattelun tarkoituksena oli luoda laajempi näkemys kokonaisvaltaisesti tutkittavalle aiheelle.

5.1 Lähtökohdat ja tiedon keruu

Tässä tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimustapa ja sen menetelmät katsotaan ilmentävän ihmisten todenmukaisen, avoimen mielipiteen sekä omakohtaisten kokemusten kautta tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on erittäin ominaista sen monimuotoisuus ja vastausmahdollisuuden avoimuus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtaisena

tarkoituksena on tutkittavan aiheen kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä laajasti sen sisällä tapahtuvien toimintojen erottaminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 152.)

Laadullisen tutkimuksen kautta on tarkoituksena kuvata, selittää sekä ymmärtää tutkimuksen kohdetta sekä siinä tapahtuvia ilmiöitä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen muoto. Laadullinen tutkimus muodostetaan usein sanallisesti tai muuten, kuten visuaalisesti monimuotoiseksi kokonaisuudeksi, jonka kautta tutkittavaa aihetta on mahdollista analysoida erinäisten yhteenvetojen avulla, käyttäen apuna esimerkiksi sisällön analyysiä. Tässä työssä käytetty tutkimus muoto muodostuu todella monipuoliseksi ja hyvin tietoa antavaksi, koska se muodostuu kahdesta erimallisesta osiosta. (Hirsijärvi ym. 2007, 152.)

Laadulliselle tutkimukselle yhtenä tunnusmerkeistä voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa on aina tutkittavana ja tutkijana ihminen. Kun molemmat osapuolet tutkimuksessa ovat ihmisiä, on erityisen tärkeää, että tutkimusta suoritetaan objektiiviselta kannalta. Tällä tarkoitetaan käytännössä siis sitä, että tutkijana toimiva henkilö toimii ulkopuolisena ja täten myös pyrkii pitämään omat ennakkopäätöksensä tutkittavan ilmiön suhteen tutkimuksen ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa toteutettu kysely ja siihen edellytetty vastaaminen oli kuitenkin osoitettu myös itselleni. Osio haastattelijana suoritettiin objektiiviselta näkökannalta. Kuitenkin omien vastausten osalta mukaan tulivat lisäksi omat ajatukset ja mielipiteet tapahtuneen muutosprosessin ja siinä tapahtuneen johtamisen suhteen. Tämä oli kuitenkin välttämätöntä, jotta vastauksista ja niiden johdosta koko tutkimuksesta saatiin kokonaisvaltainen ja oikeanmukainen. (Varto 2005.)

Tiedon keruu tutkimuksessa toteutettiin siis kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Lähtökohtaisesti tutkimukseen luotiin kyselylomakepohja (ks. Liite 1.), jolle vastaajia edellytettiin vastaamaan kirjallisesti. Tämän lisäksi vastaukset purettiin haastattelujen yhteydessä, jossa haastateltavien henkilöiden oli mahdollista täydentää aiempia vastauksiaan ja antaa omia näkökulmiaan. Tämän lisäksi haastatteluissa annettiin mahdollisuus tuoda oma näkemys koko prosessin suhteen. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tiedon keruun oli tarkoitus tapahtua ainoastaan kyselylomakkeiden avulla. Yhteenvetoa tehtäessä huomattiin kuitenkin, että tutkimukselle tarvittaisi mahdollisesti lisäkysymyksiä ja täsmennystä, joten päädyttiin tekemään erikseen vielä haastattelut vastaajille, jonka kautta vastauksia alettiin purkaa. Tutkimuksessa tehty tiedonkeruu aloitettiin kesäkuussa 2014. Ensimmäisen tiedonkeruvaiheen jälkeen tulokset analysoitiin kesä - heinäkuun vaihteessa. Ensimmäisen analysoinnin kautta saatiin selville, että täydennettäviä kohtia tulisi todennäköisesti laatia. Tämän analysointivaiheen kautta pidettiin palaveri yrityksen toimitusjohtajan, Marika Holmberg kanssa ja päätettiin yhdessä, että toteutetaan ainakin perinteinen viikkopalaveri, jossa aiheeksi otetaan tehty kyselyt ja niissä ilmenneet vastaukset. Viikkopalaverissa pohdittiin lähinnä vastauksia ja sitä, että onko vastaajille herännyt uusia ajatuksia kysymyksiin liittyen. Tämän jälkeen päätettiin yh-

dessä koko henkilöstön kanssa, että pidämme yksilökohtaiset haastattelut vielä seuraavien viikkojen aikana, jotta vastauksiin päästäisiin pureutumaan mahdollisimman laajasti ja hyvin.

Teemahaastatteluilla tiedonkeruussa käytettävänä menetelmänä on monia hyötyjä. Haastattelu tilanteena itsessään mahdollistaa haastateltavan henkilön käsittelyn subjektiivisessa muodossa. Tällä tarkoitetaan käytännössä siis sitä, että ihmisellä on laaja mahdollisuus tuoda vapaasti omia ajatuksiaan esille, eikä vastausvaihtoehtoja ole näin ollen juurikaan rajattu. Haastattelumuoto myös mahdollistaa saatujen vastausten mahdollisen täsmentämisen, jota kautta tutkimuksesta muodostuu luotettavampi. Tällä voidaan muun muassa varmistaa, että tutkimuksessa tutkijana toimiva osapuoli on ymmärtänyt täysin oikein haastateltavan tarkoittamat asiat ja niiden merkityksen. (Hirsijärvi ym. 2007, 190- 200.)

Tämä tutkimus suoritettiin Helsingin Tapanilassa toimivalle kuusihenkiselle tilitoimistolle. Tutkimuslupaa haettiin yrityksen toimitusjohtajalta. Valinnan perusteena tutkimuskohteelle käytettiin yrityksen toimitusjohtajan, Marika Holmberg antamia tutkimuksen kohdevaihtoehtoja, joiden osalta yrityksen johto oli kiinnostunut omaan toimintaansa liittyvistä seikoista sekä työntekijöiden mielipiteistä sen suhteen. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan yhdeksän henkilöä. Yritys työllistää samanaikaisesti keksimäärin kuusi henkilöä, mutta koska vaihtuvuus on ollut melko suurta menneen kesän aikana, saatiin kyselyyn vastaajia enemmän, kuin mitä yrityksessä samanaikaisesti työskentelee. Tutkimuksen kyselyyn vastasivat kaikki yrityksessä toimivat henkilöt, myös toimitusjohtaja.

Tutkimuksen tarkoituksesta ja selvitettävistä aiheista ilmoitettiin vastaajille ennakkoon. Vastaajien oli myös mahdollista kieltäytyä vastaamasta kyselyyn, mutta kieltäytyjiä kyselyssä ei esiintynyt. Jokainen yrityksessä tutkimuksen aikana työskennellyt henkilö oli siis avoin kyselylle ja halusi siihen myös vastata. Tutkimuksen avoimuuden ja tiedonkeruutavan johdosta myös vastaajien vapaus kertoa oma mielipide korostui.

5.2 Haastattelut

Lopulliseksi tutkimuksen menetelmätavaksi valittiin siis teemahaastattelut, jotka koostuivat kahdesta varsinaisesta osiosta. Osioissa vastaajille annettiin ensiksi vastauslomake, jonka jälkeen vielä erikseen vastaajat kutsuttiin henkilökohtaisiin haastatteluihin. Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden tavoitteena oli selvittää kirjanpitäjien mielipidettä tapahtuneesta muutosprosessista sekä johtamisesta sen parissa. Alkuperäisessä suunnitelmassa kyselyt oli tarkoitus toteuttaa ainoastaan kyselylomakepohjaisesti, mutta koska vastauksissa ilmeni osittain aukkoja sekä osa vastauksista oli liian ylimalkaisia, niin päätettiin tehdä lisäksi henkilökohtaisesti pidettävät haastattelut. Haastatteluiden lähtökohtaisena tarkoituksena oli tarkentaa aiemmin saatuja vastauksia, mutta lopulta varsinaiset haastattelut muodostuivat avain-

asemaan koko tutkimuksen suhteen. Haastatteluista saatiin seikkaperäistä täsmennystä kyselylomakkeilla annettuihin vastauksiin. Tähän lisänä myös aiemmin heikosti vastanneet henkilöt vastasivat kattavammin ja selkeämmin. Tarkennettujen vastausten johdosta tuloksista ja niiden analysoinnista saatiin kattavampaa. Tähän keskeisimpänä vaikuttavana tekijänä oli se, että varsinaiset haastattelut pidettiin ajallisesti niin paljon myöhemmin, kuin aiemmin annettut kyselylomakkeet. Tämän ansiosta muutosprosessista ja sen toiminnasta aiemmin vähemmän kiinnostuneet henkilöt olivat hahmottaneet tapahtunutta prosessia paremmin ja osasivat sen johdosta ilmaista paremmin mielipiteensä asian suhteen.

Haastatteluissa edettiin kyselylomakepohjan mukaisesti ennalta annettujen kysymysten pohjalta. Haastattelujen kokoamiseksi apuna käytettiin omia muistiinpanoja sekä haastatteluissa tehtyä nauhoitusta. Haastatteluissa ilmenneet seikat purettiin myöhemmin sisällönanalyysin avulla. Haastatteluissa erittäin olennaiseksi seikaksi ilmeni se, että vastaajilla oli paljon sannottavaa varsinkin palveluntarjoajan suhteen jo aiemmassa, kyselylomakepohja vaiheessa, mutta vastaajat kokivat kysymyksiin vastaamisen jollakin tapaa vastenmieliseksi, eivätkä sitä kautta vastanneet halutulla laajuudella kaikkiin kysymyksiin.

5.3 Sisällön analyysi

Haastatteluihin vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä (ks. Liite 2.). Kaikista vastanneista kahdeksan henkilöä oli naisia ja yksi henkilö mies. Työtehtävien mukaan kyselyyn vastattiin seuraavasti. Harjoittelijoita kyselyyn vastasi yhteensä neljä. Kirjanpitäjiä kyselyyn vastasi sen sijaan kolme henkilöä ja esimiesasemassa toimivia henkilöitä kaksi.

Ikäjakauma yrityksessä on melko laaja. Ainoastaan yksi vastaajista oli alle 20-vuotias. Kaikista vastaajista kolme henkilöä oli 20- 40-vuotiaita ja kaikkiaan viisi vastaajista oli 40- 60-vuotaita. Vastaajakunnan selvittämisen myötä alettiin selvittää aiheittain muutosprosessiin liittyviä toimintoja.

Ensimmäisen ohjelmistonvaihdokseen liittyvänä kysymyksenä kysyttiin vastaajien mielipidettä varsinaisesta vaihdosta uuteen tietojärjestelmään. Tässä osiossa selvisi hyvin, kuinka tarpeelliseksi kyseinen ohjelmiston vaihdos työyhteisössä oli koettu. Pääpiirteittäin ohjelmiston vaihdosta pidettiin hyvänä asiana ja sen tarkoitus ymmärrettiin. Suurin osa vastaajista piti kyseistä ohjelmiston vaihdosta ajankohtaisena asiana sekä positiivisena tekijänä toimintojen uudistamisessa. Vaihdon positiivisuutta perusteltiin muun muassa nykypäiväisempään versioon siirtymisellä sekä uuden järjestelmän käytön helppoudella. Muutamissa vastauksissa saatiin myös hieman negatiivisävytteisiä ajatuksia, kuten esimerkiksi pohtiessa käytön vaikeutta. Näiden ajatusten osalta vastaukset kuitenkin pääosin muuttuivat haastatteluiden myöhemmässä vaiheessa. Tämä johtui pääasiassa siitä, että ohjelmiston käyttämiselle oli jälleen an-

nettu hieman enemmän aikaa ja sen johdosta järjestelmää oli selkeästi opittu käyttämään paremmin. Positiiviseksi vaihdos koettiin ennen kaikkea toimintojen ja työnteon tehostumisen johdosta. Työntekijät olivat selkeästi huomanneet työntekonsa tehostuneen, kun ohjelmiston käyttöön oli päästy kunnolla käsiksi ja uusia toimintoja oli opittu ottamaan paremmin haltuun.

Seuraavana tutkimuksessa käsiteltävänä aiheena oli ohjelmiston vaihdosprosessi. Tämän kysymyksen kautta haluttiin selvittää työntekijöiden mielipide siitä, kuinka vaihdosprosessissa oli onnistuttu. Vastauksista ilmeni, etteivät kaikki vastaajat selvästikään ymmärtäneet koko tapahtunutta prosessia tai käsittäneet miten se on toteutettu. Tämän johdosta tämän kysymyksen vastauksien suhteen oli erityisen tärkeää, että pidettiin erikseen vielä erilliset teemahaastattelut. Osalle harjoittelijoista prosessin hahmottaminen oli epäselvää, sillä he eivät olleet työskennelleet yrityksessä, ennen uuden tietojärjestelmän käyttöönoton aloittamista. Muuten haastatteluissa niin, kuin kyselylomakkeillakin selvisi, että varsinaiseen muutosprosessiin ja sen edistymiseen oltiin tyytyväisiä. Vaihdosprosessi koettiin onnistuneeksi ennen kaikkea valitun strategian ansiosta. Työntekijät pitivät tärkeänä, että prosessi oli päätetty suorittaa porrastetusti ja sitä kautta se helpotti keskeisesti uuteen tietojärjestelmään siirtymistä.

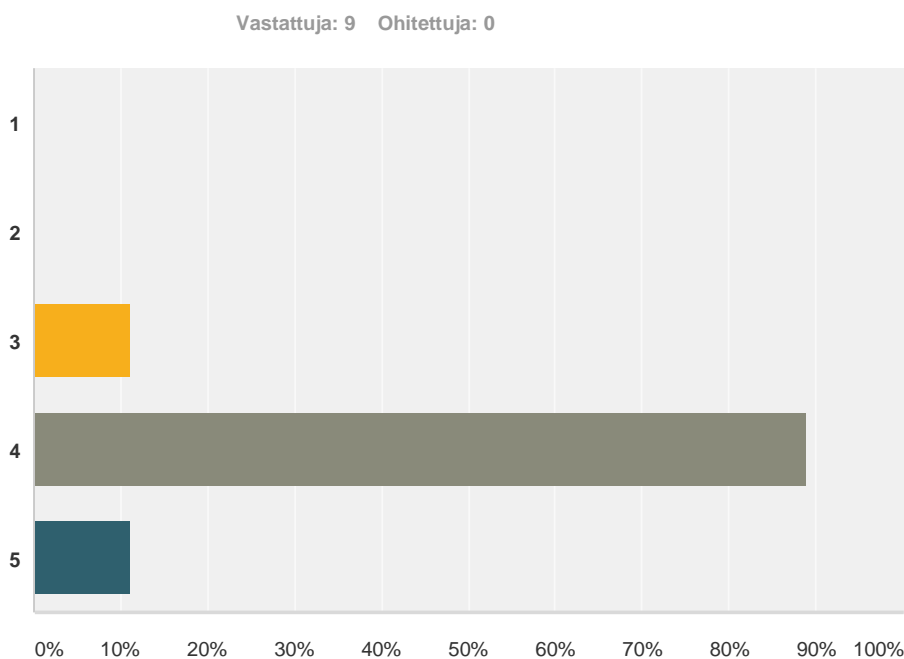
Kyselyn kuudennessa osassa avattiin työntekijöiden ajatuksia siitä, miten heidän mielestään johto oli toiminut tapahtuneessa ohjelmiston vaihdoksessa. Kysymys asetettiin siten, että sillä kysyttiin, kuinka johto on onnistunut. Yleiskatsaus vastauksiin tämän kysymyksen osalta on hyvin selkeä. Jokainen vastaajista katsoi johdon olleen tärkeässä asemassa koko prosessin ajan sekä antaneen tukea ja opastusta työntekijöilleen merkittävästi prosessin aikana. Suurin osa vastaajista katsoi, että perehdyttäminen ja ohjelmistoon käyttöön liittyvien seikkojen selvittäminen työntekoa varten oli hoidettu moitteetta. Muutamit vastaajat lisäsivät vielä teemahaastatteluissa vastauksiinsa mielipiteensä, että ilman johdon panostusta koko uuden tietojärjestelmä käyttöönotto olisi voinut epäonnistua. Työntekijät olivat tyytyväisiä saamaansa tukeen sekä ohjeistamiseen käytön ohjelmiston käytön suhteen. Ainoa, joka tähän kysymykseen ei vastannut, oli toimitusjohtaja Marika Holmberg. Toimitusjohtaja jätti kysymykseen vastaamatta, koska ei halunnut arvioida omaa toimintaansa. Erityisesti kirjanpitäjät olivat tyytyväisiä johtoon, sillä heidän aiemmin saamansa koulutus palveluntarjoajalta oli ollut erittäin suppea ja ympäröivää, josta monikaan ei kokenut saaneensa tarvittavia tietoja tietojärjestelmän käyttöön liittyen. Vastaajat mainitsivat, että johto oli selvittänyt ja perehdyttänyt itseään niin hyvin, että sen oli mahdollista antaa koulutusta ja tukea työntekijöilleen pitkälti itse.

Seuraavalla aiheella haastatteluissa ja lomakkeella haluttiin selvittää työntekijöiden mielipidettä saatujen ohjelmakoulutusten suhteen. Tässä osiossa saatiin kattavia vastauksia, joissa esitettiin mielipiteitä niin yrityksen johdolle, kuin myös palveluntarjoajalle. Pääpiirteissään mielipiteet saaduista ohjelmakoulutuksista olivat negatiiviset. Vastaajista vain osa oli osallistunut ainoaan saatuun ohjelmiston käyttökoulutukseen. Jokainen tähän kysymykseen vastanneista pitivät saatua ohjelmiston käyttökoulutusta huonona. Tähän liittyen johdolle esitettiinkin toive uuden ohjelmistokoulutuksen saamiseksi, joka tulisi saada mahdollisimman pian. Vastaajat eivät kuitenkaan pitäneet huonoa koulutusta missään määrin yrityksen johdon vikaana, vaan antoivat suoran palautteen palveluntarjoajalle. Moni vastaajista piti ohjelmiston käyttökoulutusta niin surkeana, että käytännössä itse opetellun käytön katsottiin olleen tehokkaampaa, kuin koulutuksessa saadut valmiudet.

Kahdeksantena kysymyksenä käsiteltiin johdolle esitetyt toiveet uuteen ohjelmistoon liittyen. Käytännössä kysymyksen tarkoituksena oli antaa työntekijöille suora keino vaikuttaa ilmoitettuun kehitysehdotuksiin. Tähän kohtaan monet toivoivat ohjelmiston uusien toimintojen käyttöönottoa laajemmin, kuten esimerkiksi ohjelmiston sähköisyyden hyväksi käyttämistä. Monet työntekijöistä halusivat muun muassa, että ohjelmistossa toimivat pankkiliikenteet otettaisiin mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman monelle asiakkaalle käyttöön ja sitä kautta omaa toimintaa saataisiin entistäkin enemmän tehostettua ja nopeutettua. Lisäksi johdolta toivottiin lisäkoulutusta ja palautteen antamista palveluntarjoajalle huonosta palvelusta ja ohjelmistossa ilmenneistä ongelmista.

Yhdeksännessä ja viimeisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin tietää, mitä toiveita työntekijöillä oli palveluntarjoajalle. Tässä osiossa vastaukset olivat todella monimuotoisia ja toiveita esitettiin melko paljon. Pääkohtina näistä vastauksista voidaan ottaa koulutus ja sen kehittäminen, asiakaspalvelu, asiantuntevampi henkilökunta sekä parempi tukipalvelu. Työntekijät olivat tyytyväisiä itse ohjelmaan ja sen käytettävyyteen, mutta varsinaisessa asiakaspalvelussa ja toiminnoissa sen suhteen koettiin, että parantamista on todella paljon.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin tyytyväisyyttä uuteen valittuun tietojärjestelmään sekä sen käytettävyyteen. Tässä kysymyksessä vastauksille asetettiin arvoasteikko yhdestä viiteen. Vastauksista ilmeni, että työntekijät olivat ohjelmiston käytettävyyteen ja toimintoihin kaikkiaan tyytyväisiä. Vastaajista yksi henkilö antoi arvosanaksi numeron 3 ja yksi henkilö antoi arvosanaksi numeron 5. Kaikki loput vastaajista antoivat ohjelmistolle ja sen käytettävyydelle arvosanaksi numeron 4. Kuvassa 5. on ilmenetty käyttäjien tyytyväisyys uuteen tietojärjestelmään liittyen.



Kuva 5: Kuinka tyytyväinen olet valittuun ohjelmistoon ja sen käytettävyyteen?

Kuvan mukaisesta taulukossa ilmenee yhteenvetona siis käyttäjien tyytyväisyys uuteen kirjanpito-ohjelmaan liittyen. Tyytyväisyyttä haluttiin selvittää arvosanoin. Arvosana vaihtoehdot vastaukselle annettiin asteikolla yhdestä viiteen. Taulukossa arvosana yksi (1) kuvaa huonointa ja arvosana viisi (5) kuvaa parasta arvosanaa. X-akselilla näkyy saatujen vastausten prosentuaalinen määrä kutakin arvosanaa kohden. Kuten kuvasta ilmenee, suurin osa vastaajista antoivat arvosanaksi numeron neljä (4). Prosentuaalisesti tämä tarkoitti 90 prosenttia kaikista vastanneista. Keskiarvosanaksi ohjelmistolle ja sen käytettävyydelle muodostui lopulta neljä (4). Tätä kautta voidaan siis katsoa, että yrityksessä tutkimusjaksolla toimineet kirjanpitäjät ja harjoittelijat olivat kaikkiaan tyytyväisiä uuteen ohjelmistoon ja sen käytettävyyteen.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa on käsitelty haastatteluista saatuja vastauksia. Vastauksista on luotu analyysi, jonka kautta osiossa arvioidaan kyselystä saatuja tuloksia. Johtopäätöksien kautta avataan koko työssä käsitelty aihe, eli uuden tietojärjestelmän käyttöönotto niin kokonaisvaltaisesti prosessina, kuin siinä tapahtunut johtaminenkin. Lisäksi analysoidaan teoriaosuuden onnistumista ja kattavuutta.

Pohdinnan tarkoituksena on lähtökohtaisesti siis tarkastella työn onnistumista. Onnistumista työn suhteen tarkastellaan sen eettisyyden tieteellisesti hyvän käytännön kannalta. Lisäksi analysoidaan kokonaisvaltaisesti koko tutkimuksen luotettavuutta sekä sitä voiko tehtyä työtä luokitella tieteelliseksi tutkimukseksi. Jotta työ voidaan luokitella tieteelliseksi tutkimukseksi, tulee sen noudattaa niin hyvää eettistä, kuin tieteellistäkin johdonmukaisuutta sekä vasta-

ta luotettavuudeltaan tieteelliselle tutkimukselle laadittuja normeja. Pohdinta on fyysisesti johtopäätösten, eli työn viimeisen luvun viimeinen osa. Viimeisen osan, eli kokonaisvaltaisen pohdinnan myötä työ on viety päätökseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

6.1 Tulokset

Vastauksista ilmeni, että vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä tapahtuneeseen muutosprosessiin ja siinä tapahtuneeseen johtamiseen. Ohjelmiston muutosta pidettiin keskeisenä ja ajankohtaisena asiana yrityksessä. Sisällön analyysin voidaan katsoa onnistuneen hyvin ja vastauksista saatiin monipuolisesti eriteltyä kaikki oleellinen ja tarvittava tieto. Sisällön analyysin avulla saatiin selkeästi hahmotettua tarvittavat jatkotoimenpiteet sekä laadittua kattava lista tarvittavista muutoksista ja toiminnoista tapahtuneen muutosprosessin suhteen.

Vastaajat pitivät johdon toimintaa koko muutosprosessin aikana hyvänä. Johdon katsotaan onnistuneen muun muassa uuden tietojärjestelmän valinnassa, joka on ajan myötä osoittautunut todella monipuoliseksi ja helppokäyttöiseksi. Ohjelmisto lisää paljon uusia palveluntarjoajia mahdollisuuksia yrityksen toimintaan liittyen sekä sen uskotaan kehittävänsä keskeisesti koko yrityksen toimintaan ajan saatossa. Näiden seikkojen lisäksi uskottiin, että uuden ohjelmiston avulla saadaan keskeisesti tehostettua kaikkea yrityksen tarjottaviin palveluihin liittyvää toimintaa. Tätä kautta siis yrityksen toiminnasta tulisi muodostua ajansaatossa kannattavammaksi.

Johdon katsotaan lisäksi onnistuneen erinomaisesti muutosprosessin strategian luomisessa, jonka ansiosta ohjelmiston vaihdos koettiin hyvänä ja positiivisena asiana. Muutosprosessin oikeanlaisen strategian valitsemisen ansiosta välttyttiin myös muutosta hidastavilta tekijöiltä, kuten esimerkiksi muutosvastarinnalta. Tämän lisäksi johtoa kehitettiin paljon omasta toiminnastaan, sillä palveluntarjoajan ohjelmistokoulutus oli ollut kauttaaltaan puutteellinen ja suppea. Henkilökunta koki, että oli saanut erittäin paljon tukea johdolta juurikin ohjelmiston käyttöön liittyvissä ongelmissa.

Tuloksista ilmeni myös keskeisenä seikkana se, että uuteen ohjelmistoon ja sen käytettävyyteen oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Palveluntarjoajan suhteen ilmeni negatiivisävytteisiä ajatuksia. Muun muassa palvelun tarjoajan tarjoamaan ohjelmistokoulutukseen ei ollut yksikään koulutukseen osallistuneista henkilöistä tyytyväinen. Tämän lisäksi palveluntarjoajan tukipalvelua ja asiakasneuvontaa pidettiin huonona ja niihin toivottiin erityisen paljon parannusta. Näihin liittyen työntekijät esittivätkin johdon toimintaan liittyen toiveen, jonka mukaisesti he toivoivat yrityksen johdon antavan suoran välittömän palautteen palveluntarjoajalle heidän asiakaspalvelustaan. Palautetta varten koottiin kokonaisuudeksi kattava lista palvelukohdista joihin haluttiin ja tarvittiin muutosta. Johdon tehtäväksi muodostui palautteen an-

taminen pidetystä koulutuksesta sekä uuden koulutuksen pyytäminen. Tämän lisäksi listalle keskeisenä tehtävänä tuli palautteen antaminen varsinkin asiakaspalvelun tavoitettavuuden ja neuvonnan kannalta. Työntekijöiden mielestä nämä seikat eivät missään määrin vastanneet nykypäivän tasoista toimivaa palvelua. Tuloksista saatiin kaikkiaan kattavat ja sen myötä voidaan myös katsoa sisällön analyysin onnistuneen hyvin.

6.2 Arviointi

Tässä osuudessa arvioidaan luodun tutkimuksen onnistumista. Työssä suoritettu tutkimusmuoto osoittautui todella monipuoliseksi ja kattavaksi tutkimusmenetelmäksi. Vastauksista muodostui lopulta todella monimuotoisia ja sen takia sisällön analyysi nousi todella tärkeään asemaan. Sisällön analyysissä onnistuttiin hyvin ja siinä saatiin kiitettävästi eriteltyä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ongelmakohtia. Tutkimuksesta saatiin luotua kaikkiaan kattava kokonaisuus sekä kyselyiden kautta saatiin selvitettyä perusteellisesti varsinaisesti tapahtunutta muutosprosessia sekä johtoa sen aikana. Kirjanpitäjien mielipiteet saatiin jäsenneltyä sekä vastauksista saatiin kaikkiaan kattava yhteenvedo sisällön analyysiä hyväksi käyttäen. Sisällön analyysi onnistui työssä hyvin ja sen kautta saatiin avattua kaikki keskeisimmät seikat case yrityksessä tapahtuneen muutoksen ja muutosjohtamisen suhteen. Ainoana tutkimuksen puutteena voidaan pitää sitä seikkaa, että itse toimitusjohtaja ei suostunut arvioimaan omaa toimintaansa. Tätä kautta ei varsinaisesti tutkimuksessa pystytty myöskään analysoimaan johdon omia kokemuksia omaan toimintaansa liittyen. Sisällön analyysin avulla saatiin näin ollen analysoida ainoastaan työntekijöiden mielipiteet johdon toimintaan liittyen.

Tutkimustulosten johdosta voidaan todeta johdon toimineen hyvin tapahtuneessa muutoksessa. Varsinainen muutosprosessi on järjeistetty ja siihen on valittu oikeanlainen strategia onnistumisen kannalta. Muutokseen ja valittuun ohjelmistoon oltiin tyytyväisiä. Tutkimusten tulosten voidaan katsoa antaneen hyvää tietoa yrityksen johdolle parantamiskohtien hahmottamiseksi. Sisällön analyysistä saatiin selville keskeisimmät seikat, joita työntekijät erityisesti halusivat parantaa. Sen ansiosta saatiin selvitettyä tarvittavat jatkotoimenpiteet, niin koulutusten, ohjelmiston, kuin palveluntarjoajankin suhteen.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteinä voidaan pitää tutkimuksessa eriteltyjä kohtia, jotka ilmenivät niin ikään haastateltavien henkilöiden vastauksissa. Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä saamaansa koulutukseen. Sitä vastoin työntekijät kokivat erityisen tärkeäksi, että johto oli tukenut heitä monipuolisesti koko muutosprosessin ajan. Johdon toiminnan suhteen jatkotoimenpiteitä nähtiin ainoastaan palauteyhteenvedon tekemisessä sekä viikkopalaverien ja kehityskeskusteluiden suunnittelussa.

Jatkotoimenpiteinä päätettiin suorittaa viikkopalavereissa tapahtuvaa vuorovaikutteista keskustelua ohjelmistosta. Tämän lisäksi yhtenä tärkeänä jatkotoimenpiteenä päätettiin, että johto lähettää palveluntarjoajalle kattavan analyysin heidän parannettavista toiminnoistaan sekä antaa suoran palautteen muutoksista, joita henkilökunta on vastauksissaan toivonut. Tämän lisäksi keskeisenä toimenpiteenä johto on varannut uuden ohjelmiston käyttökoulutuksen koko henkilökunnalle. Ohjelmiston uusi käyttökoulutus tulee niin ikään palveluntarjoajalta, mutta henkilökunnan pyynnöstä uuteen koulutustilaisuuteen vaadittiin uutta kouluttajaa. Seuraavassa ohjelmistokoulutuksessa käsitellään työntekijöiden pyyntöjen mukaisesti, ohjelmiston kokonaisvaltaista käyttöä sekä lisätoimintoja, joilla tulevaisuudessa pyritään kehittämään tilitoimiston tarjoamia palveluita.

Viikkopalavereiden ja uuden käyttökoulutuksen avulla uskotaan saada vietyä muutosprosessia kohti päätöstä. Näiden jatkotoimenpiteiden lisäksi sovittiin, että jokainen työntekijä osallistuu vielä kehityskeskusteluun toimitusjohtajan kanssa kahden kesken. Tässä keskustelussa on tarkoituksena käydä johtoon liittyviä kohtia läpi ja antaa mahdollisia omia ehdotuksia kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja sen johtoon liittyen. Lisäksi kehityskeskusteluissa on tarkoituksena keskustella tapahtuneen muutosprosessin onnistumisesta sekä prosessin viimeisen vaiheen aloittamisesta, eli muutosprosessin läpiviennistä.

6.4 Pohdinta

Tämän työn tarkoituksena oli analysoida johtamista ja sen toimintoja kirjanpito-ohjelman vaihdoksessa sekä analysoida varsinaista muutosprosessia. Näitä toimintoja tarkasteltiin työntekijöiden mielipiteiden kautta. Varsinaista ohjelmiston vaihdosta työssä kuvataan muutosprosessina ja sitä kautta tarkasteltavaksi kokonaisvaltaiseksi aiheeksi muodostui muutosjohtaminen. Työn tuloksena oli tarkoitus saada aikaiseksi kattava analyysi muutoksessa tapahtuneesta johtamisesta sekä sitä kautta luoda johdon toimintaohje vastaavia tilanteita varten. Aikaansaannoksen myötä oli lopputuloksen tarkoituksena saada eriteltyä mahdolliset tarvittavat jatkotoimenpiteet.

Tutkimusta tehdessä on pyritty noudattamaan tieteellisesti hyvää käytäntöä. Tutkimuksen luotettavuuden yksi peruserä on se, että tutkimus noudattaisi tieteellisesti hyvää käytäntöä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuudelle edellytyksenä pidetään tutkimuksen toteuttamista rehellisesti. Tämä tutkimus on toteutettu rehellisyyttä noudattaen ja näin ollen työ vastaa eettisesti tutkimukselle asetettuja arvoja. Tutkimuksessa käytetty lähdekirjallisuus ja aiemmat tutkimukset ovat huomioitu tätä työtä tehdessä. Tämä tutkimus on raportoitu tieteellisesti yksityiskohtaisella menetelmällä sekä siinä mainittujen tietojen lähteet on merkitty aina mainittujen asioiden yhteydessä. Työn suhteen voidaan myös kyseenalaistaa sen luotettavuutta. Tässä työssä isoimpana kritiikin kohteena voidaan pitää vastaajamäärään liittyviä

seikkoja. Yritys työllistää samanaikaisesti siis kuusi työn tekijää. Tähän tutkimuksessa käytettyyn kyselyyn työntekijöitä vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä. Tämä johtui lähtökohtaisesti siitä, että edellisten puolen vuoden aikana vaihtuvuus yrityksen henkilökunnan suhteen on ollut runsasta. Kyselyyn on näin ollen vastannut siis useampikin henkilö, jotka eivät ole samanaikaisesti työskennelleet yrityksessä. Tämän johdosta vastaajia tavoitettiin enemmän, kuin mitä yritys varsinaisesti työllistää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu osallistujien yksityisyyden suojaa ja sen takia kaikki vastaajat ovat pysyneet kyselyissä nimettöminä. Kyselyyn osallistuneille on avoimesti kerrottu, mitä varten kyselytutkimusta tehdään ja mitä sen avulla halutaan selvittää. Jokaisen vastaajan oli mahdollista kieltäytyä vastaamasta kyselyyn. Kukaan työntekijöistä ei kieltäytynyt vastaamasta siihen. Kaikki vastaajat suhtautuivat kyselyyn avoimesti ja ymmärsivät kyselyn tavoitteet. Jokainen vastaaja piti kyselyä hyvänä. Vastaajat kokivat, että sillä saadaan jotakin olennaista kehitystä aikaiseksi yrityksen toiminnan suhteen. Osa työntekijöistä edellyttivät vastauksilleen sitä, että saavat vastata nimettöminä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksessa on edetty kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla. Tutkimuksessa on ensiksi perehdytty teoriaan, jonka kautta on luotu teoreettinen pohja varsinaisen kyselyn ja haastatteluiden toteuttamiselle. Työssä on onnistuttu monipuolisesti avaamaan käsitteinä muutosta, johtamista muutoksessa sekä muutosjohtaminen ja tietojärjestelmä. Näiden käsitteiden kautta on monipuolisesti onnistuttu kokoamaan kattavat haastattelut, joista on ilmennyt kaikki tarvittavat tiedot, joita tutkimuksessa on ollut tarkoitus käsitellä. Tämän osuuden, eli pohdinnan myötä tutkimus ja opinnäytetyö on saatu kokonaisuudessaan päätökseen. Tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön ansiosta yrityksessä tapahtunut varsinainen muutosprosessi on saatu valitun johtamisen mallin mukaisesti viimeiseen vaiheeseen. Viimeisessä vaiheessa varsinaista muutosprosessia on tarkoituksena kehittää valittujen jatkotoimenpiteiden avulla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Lähteet

- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Hilden, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Hygieia-sarja. Tampere: Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hutton D. 1998. Managing Change in Heath Care. The handbook for Managing Change in Heath Care. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Health Care Series.
- Korpela, M. & Saranto, K. 1999. Peruskäsitteet, osa-alueet ja toimijat. Tietotekniikka- ja tiedonhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Porvoo: WSOY.
- Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. 2000. Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science. USA: American Psychological Association.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum Media.
- Metsämuuronen, J. 2000a. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2000b. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2000c. Tilastollisen kuvauksen perusteet. Helsinki: Methelp.
- Mäki-Lohiluoma, K-P. & Niemi-Lilahti, A. 1990. Muuttaako vapaakuntakokeilu kuntien hallintoa. Vapaakuntakokeilu hallinnon uudistajana Suomessa ja Ruotsissa. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Suomentanut Karhu, M. Helsinki: Inforviestintä.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.
- Viitala, R. 2004a. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2004b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Sähköiset Lähteet

- Alasuutari, P. 2014. Mitä laadullinen tutkimus on. Viitattu 18.5.2014.
http://www.wedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf
- Helakorpi, S. 1999. Tietoiskut. Viitattu 1.9.2014.
<http://share.hamk.fi/aokk/seppoh/TIETOISKUT/opinn%C3%A4ytety%C3%B6/index.htm>
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Viitattu 15.6.2014.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf
- Karttunen, S. 2010. Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn tuotantojärjestelmään siirryttäessä. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21145/Sari%20Karttunen.pdf?sequence=1>
- Kaunismaa, K. 2005. Matriisi. Hypermedian jatko-opintoseminaari. Viitattu 25.6.2014.
http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Kaunismaa280105.pdf
- Maestro. 2014a. Etusivu. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.maestro.fi/>
- Maestro. 2014b. Ohjelmistot. Taloushallinto. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.maestro.fi/ohjelmistot/taloushallinto>
- Maestro. 2014c. Selainkäyttöisyys. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.maestro.fi/selaink%C3%A4ytt%C3%B6isyys>
- MV. 2014. Helsinki. Tutkielma. Tutkimusmenetelmät. Viitattu 18.5.2014.
<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>
- Männikkö, T. 2008. Tieteellinen kirjoittaminen. Viitattu 18.5.2014.
<http://users.jyu.fi/~mannikko/kandiseminaari/tieteellinen.pdf>
- Piirainen, A. 2011. Muutosprosessi - stabiilista tilasta vihan kautta hyväksyntään. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/muutosprosessi/>
- Tilastokeskus. 2014. Virsta. TKeruu. Viitattu 18.5.2014.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tulosmesta. 2014. Etusivu. Viitattu 1.9.2014.
<http://www.tulosmesta.fi/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. HTK-ohje 2012. Viitattu 1.9.2014
<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>
- Valtiokonttori. 2012. Virastoille ja laitoksille. Henkilöstöhallintoa ja johtamista. Viitattu 1.9.2014.
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Miten_kohtaan_muutoksen_aiheuttamia_reak\(45118\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Miten_kohtaan_muutoksen_aiheuttamia_reak(45118))

- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Viitattu 15.7.2014.
http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf
- Vauhkonen, H. 2014. Tulevaisuuden ennakointi ja muutoksen johtaminen. Viitattu 1.9.2014.
<http://hannavauhkonen.wordpress.com/category/uncategorized/>
- Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Helsinki; Tammi. Viitattu 15.7.2014.
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Virtuaali-AMK. 2014. Digma. Opintojaksot. Viitattu 18.5.2014.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>
- Willberg, E. 2009. Laadullinen tutkimus. Viitattu 15.7.2014.
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

Kuvat

Kuva 1: Kulttuurin jäävuorimalli muutosjohtamisessa.	12
Kuva 2: Muutos vastarinnan tasot.....	16
Kuva 4: Tutkimusmenetelmä	27
Kuva 5: Kuinka tyytyväinen olet valittuun ohjelmistoon ja sen käytettävyyteen?	33

Taulukot

Taulukko 1. Kotterin ja Huttonin muutoksen johtamisen mallit	21
--	----

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	44
Liite 2 Opinnäytetyö 2014 kyselytutkimuksen yhteenveto	46

Liite 1 Kyselylomake

***1. Sukupuoli**

☐ mies

☐ nainen

2. Asema yrityksessä?

☐ Harjoittelija

☐ Kirjanpitäjä

☐ Esimies

***3. Iikä**

☐ alle 20v

☐ 20-40v

☐ 40-60v

☐ yli 60v

4. Mitä mieltä olet vaihdosta uuteen tietojärjestelmään?

5. Kuinka vaihdos prosessissa on mielestäsi onnistuttu?

6. Kuinka johto on onnistunut muutoksessa?

7. Mitä mieltä olet pidetyistä ohjelmistokoulutuksista?

8. Mitä toiveita sinulla on johdolle, uuteen ohjelmistoon liittyen?

9. Mitä toiveita sinulla on palveluntarjoajalle?

***10. Kuinka tyytyväinen olet valittuun ohjelmistoon ja sen käytettävyyteen?**

☐ ☐ 1

☐ ☐ 2

☐ ☐ 3

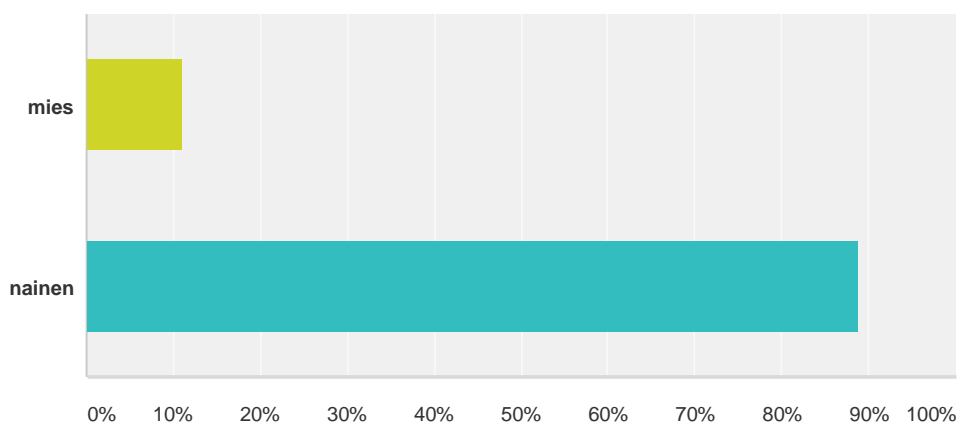
☐ ☐ 4

☐ ☐ 5

Liite 2 Opinnäytetyö 2014 kyselytutkimuksen yhteenveto

K1 Sukupuoli

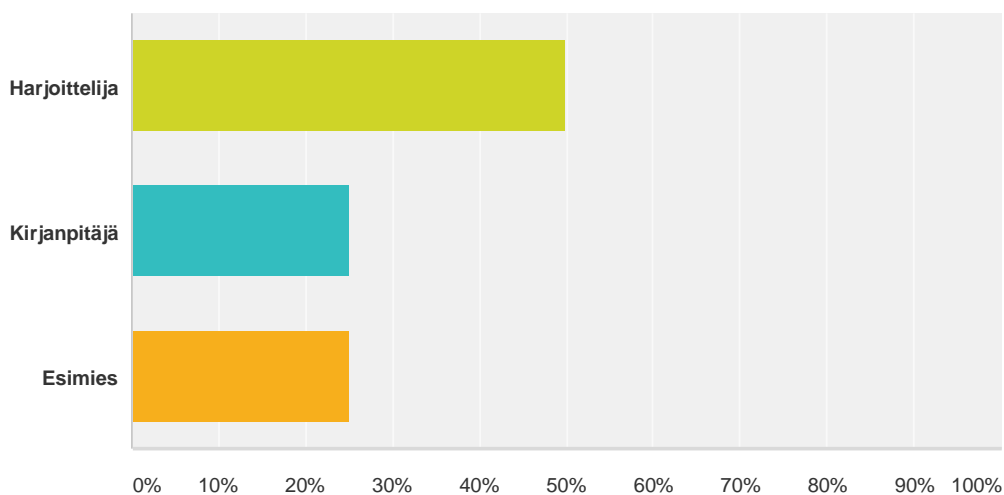
Vastattu: 9 Ohitettu: 0



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
mies	11,11%	1
nainen	88,89%	8
Vastaukset yhteensä: 9		

K2 Asema yrityksessä?

Vastattu: 8 Ohitettu: 1



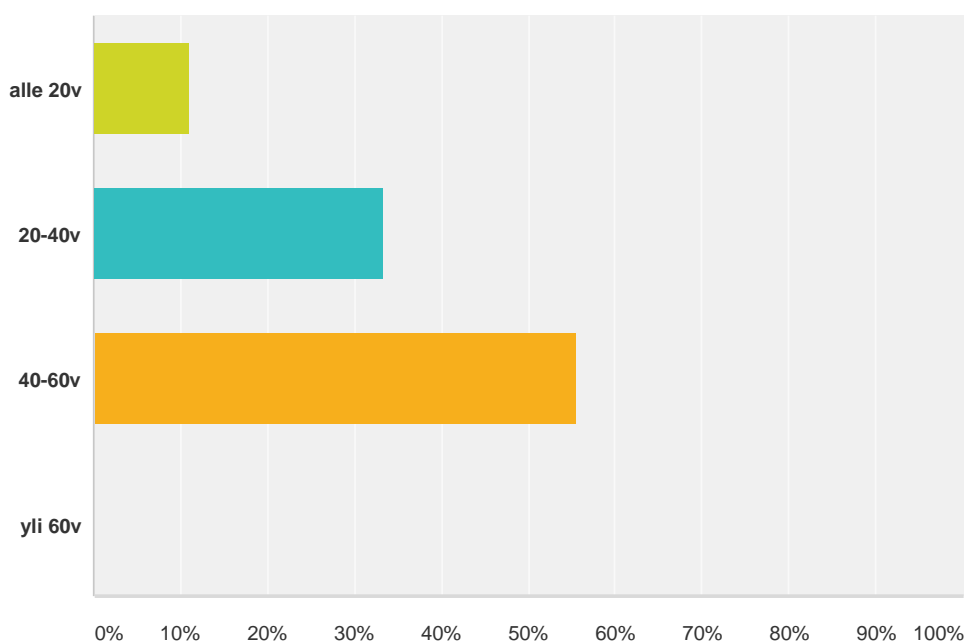
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Harjoittelija	50,00%	4
Kirjanpitäjä	25,00%	2
Esimies	25,00%	2

Yhteensä

8

K3 Ikä

Vastattu: 9 Ohitettu: 0



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
alle 20v	11,11%	1
20-40v	33,33%	3
40-60v	55,56%	5
yli 60v	0,00%	0
Vastajat yhteensä: 9		

K4 Mitä mieltä olet vaihdosta uuteen tietojärjestelmään?

Vastattu: 9 Ohitettu: 0

#	Vastaukset	Päivämäärä
1	Oiken hyvä asia	
2	Tärkeä vaihto. Vanha ohjelma toimii hyvin, mutta isoin ongelma se, että ohjelma on vanha eikä toimi avoimesti.	
3	Hyvä vaihdos. Vanha ohjelma oli tuttu ja turvallinen ja todella nopea ja helppo-käyttöinen. Ohjelmiston päivitykset on kuitenkin lopetettu ja näin ollen uuden oh-jelman käyttöönotto on ollut ehdoton.	

4	Ajankohtainen	
5	Hyvä ja ajankohtainen vaihdos, jotta päästään nykypäiväisempään versioon. Avaimesti toimiva ohjelmisto avaa paljon uusia mahdollisuuksia tilitoimiston toimintaan ja tehostaa toimintaa.	
6	Mielenkiintoinen ohjelma, melko helppokäyttöinen (muutamaa ongelmaa lukuunottamatta)	
7	Aikaisempi järjestelmä on epäkätevä ja vaikea käyttöinen. Uusi järjestelmä on mielestäni paljon fiksumpi. Haluttavat tiedot ovat helposti löydettävissä.	
8	Vaihdos on ollut suhteellisen vaikea, koska koulutusta on saatu tarjoajalta melko huonosti.	
9	Vaihdos on ollut pienten alkusäätöjen jälkeen erittäin positiivinen muutos ja tuonut tehokkuutta keskeisestä myös työskentelyyn nyt kun ohjelmistoa on alettu oppimaan hieman paremmin.	

K5 Kuinka vaihdos prosessissa on mielestäsi onnistuttu?

Vastattuja: 9 Ohitettuja: 0

#	Vastaukset	Päivämäärä
1	Odotin suurempia ongelmia. Kaiken kaikkiaan on onnistuttu hyvin	
2	Olen ollut alalla jo 30 vuotta. Tässä yrityksessä olen työskennellyt vasta noin kuu-kauden. Olen nähnyt ohjelmiston vaihtoja paljon ja olen itsekin käyttänyt montaa ohjelmaa. Tämä ohjelmiston vaihto on mielestäni onnistunut erityisen hyvin, koska uusi ohjelma on helppokäyttöinen ja mielestäni paljon parempi, kuin vanha järjestelmä.	
3	Prosessi on onnistunut melko hyvin. Osa asiakkaistani on edelleen vanhassa järjestelmässä, koska heidän tilikautensa on erilainen ja porrastettu järjestelmään siirto on sitä kautta ollut automaattista. Olen tyytyväinen siihen miten vaihdos on suunniteltu toteutettavan.	
4	En tunne varsinaisesti mitä kyseisessä prosessi on tapahtunut, koska en ole ollut yrityksessä vielä ennen uuden ohjelman mukaan ottamista.	
5	Vaihdos on onnistunut kohtuullisen hyvin. Oli hyvä että prosessi päätettiin suorittaa porrastetusti, jotta se ei olisi liian raskas rykäys henkilökunnalle.	
6	Olen käyttänyt vanhaa ohjelmaa niin vähän, etten varsinaisesta vaihdoksesta osaa	

	omalta osaltani sanoa. Nähdäkseni muuten yrityksessä vaihdos onnistunut melko hyvin.	
7	Vaihdos on mielestäni onnistunut hyvin. Isoja ongelmia ei ole ilmestynyt.	
8	Itse prosessi on onnistunut hyvin, koska uuteen ohjelmaan siirtyminen ja uusien toimintojen käyttöönotto on toteutettu vaihteittain.	
9	Vaihdos prosessi on mielestäni onnistunut muutoin suhteellisen hyvin, mutta palveluntarjoajan koulutuksiin ja asiakaspalveluun olisi mielestäni panostettava enemmän.	

K6 Kuinka johto on onnistunut muutoksessa?**Vastattuja: 9 Ohitettuja: 0**

#	Vastaukset	Päivämäärä
1	En arvio itseäni	
2	Johto toimii ohjeistuksessa hyvin. On ollut tärkeää, että olemme pitäneet viikko-palaverejä ja saatu niissä priiffausta ohjelmiston suhteen.	
3	Johto on toiminut samalla tavalla, kuin aina (hyvin). Tällaisessa pienessä työyhteisössä on tärkeää, että toimitaan hyvässä vuorovaikutuksessa ja tiimityöllä selvitetään yhteisiä ongelmia. Tässäkin prosessissa on toimittu kyseisellä tavalla ja sitä kautta helpotettu koko prosessin kulkua.	
4	Johto auttaa ohjelmiston käytössä paljon ja on tehnyt selväksi, että koulutuksiin on mahdollista ja jopa toivottavaa osallistua. Eli mielestäni hyvin.	
5	Johto on onnistunut kohtuullisesti	
6	Mielestäni johto toimii hyvin, koska antaa alaisille hyvin tukea ohjelmiston käytössä.	
7	Johto on onnistunut hyvin. Ohjelman käyttöön perehdyttäminen on ollut hyvää.	
8	Johto on auttanut alaisia paljon ohjelmiston käytön kanssa ja se on tehostanut toimintaa.	
9	Johto on mielestäni onnistunut hyvin. Vaikkakin palveluntarjoajan koulutukset ja asiakaspalvelu on ollut kauttaaltaan melko puuttellista, niin johto on ottanut asian haltuunsa ja perehtynyt ohjelmistoon omakätisesti perusteellisella tavalla ja sitä kautta pystynyt myös auttamaan työntekijöitä merkittävästi uuden ohjelmiston käyttöönotossa.	

K7 Mitä mieltä olet pidetyistä ohjelmistokoulutuksista?

Vastattuja: 9 Ohitettuja: 0

#	Vastaukset	Päivämäärä
1	Ohjelmatoimittajan koulutus oli surkea. Ohjelma otettiin käyttöön itseopiskellen. Syksyllä ja talvella tarkoitus on ottaa kaksi koulutuspäivää, kun ohjelman toimintaan on jo päästy sisään.	
2	En ole osallistunut.	
3	ainoa ohjelmisto koulutus mitä tähän mennessä on ollut oli todella puutteellinen.	
4	En ole osallistunut.	
5	Ohjelmistokoulutus oli huono. Olen oppinut enemmän ohjelmiston käytöstä räpläämällä sitä itse, kuin mitä opin kyseisessä koulutuksessa kahdeksassa tunnissa. Minusta tuntui, ettei kouluttaja itsekään ollut erikoistunut kirjanpitoon ohjelmalla.	
6	En osallistunut ainoaan koulutukseen.	
7	En ole osallistunut koulutukseen	
8	Palveluntarjoajan koulutuksiin kaipaisin hieman lisää panostusta sekä osaavampaa kouluttajaa.	
9	Ohjelmistokoulutukset ovat olleet ympäröityjä ja suhteellisen hyödyttömiä.	

K8 Mitä toiveita sinulla on johdolle, uuteen ohjelmistoon liittyen?

Vastattuja: 9 Ohitettuja: 0

#	Vastaukset	Päivämäärä
1	Koulutusta ja malttia	
2	Konekielisen pankkiliikenteen toimintaa laittamista.	
3	Pankkiliikenteen aktivoimista mahdollisimman laajasti asiakaskunnalle pikimmiten. Sitä kautta saamme tehostettua omaa toimintaamme ja työaika säästyy.	
4	Lisäkoulutusta ja ohjeita eriosien käytössä.	
5	Haluaisin johdon keskittyvän uuden ohjelmiston uusiin toimintoihin keskittymistä. Jos kaikki esim. maksukanavat ohjelmaan saadaan toimimaan moitteetta, niin tekemisestämme tulee merkittävästi tehokkaampaa.	
6	Ei mitään erityistä toivottavaa.	
7	Ei erityisiä toiveita. Henkilökohtaisesti en käytä ohjelmaa niin kokonaisvaltaisesti	

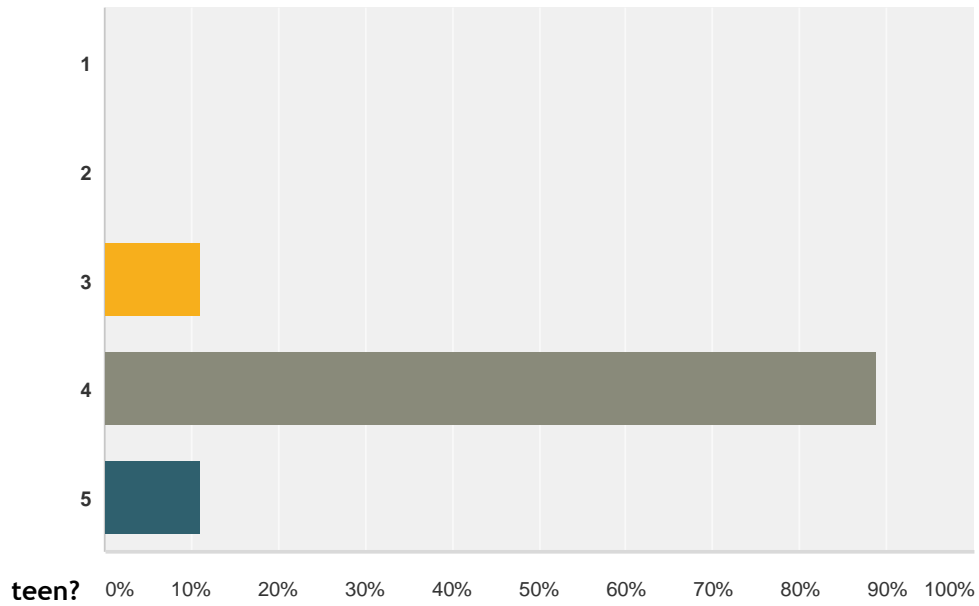
	joten ne tiedot jotka olen itse saanut ovat riittäviä.	
8	Lähinnä palautteen antamista palveluntarjoajille.	
9	Toivoisin lisää asiantuntevaa perehdytystä ohjelmiston käyttöön liittyen. Tämän lisäksi palaute ohjelmiston päivitysongelmista ja virheellisistä toiminnoista palveluntarjoajalle olisi tärkeää.	

K9 Mitä toiveita sinulla on palveluntarjoajalle?**Vastattuja: 9 Ohitettuja: 0**

#	Vastaukset	Päivämäärä
1	Ripeämpää tukipalvelua. Koska koulutuksemme on ollut olematonta, käytämme tukipalvelua jatkuvasti. Olisi hyvä jos siellä olisi osaavia ihmisiä.	
2	Koulutustarjontaa kattavaksi.	
3	Uutta yhteyshenkilöä ja parempaa kouluttajaa ensikerralle.	
4	En osaa varsinaisesti sanoa. Mielestäni ohjelma toimii tarvittavalla tavalla.	
5	Uusia ja parempia käyttökoulutuksia sekä parempaa asiakaspalvelua.	
6	Ohjelmisto-ongelmiin paneutumista.	
7	Aisiantuntevampaa henkilökuntaa asiakaspalveluun	
8	Kuten edellä mainitsin koulutuksiin panostaminen olisi tärkeää. Asiakaspalvelua tulisi kehittää ja tavoitettavuus ja asioiden hoitaminen järjestelmän ongelmien suhteen tulisi olla nopeampaa.	
9	Parempaa keskittymistä asiakaspalveluun ja oman tietotaidon kehittämistä, jotta asioissa pystyttäisi ohjeistamaan paremmin.	

K10 Kuinka tyytyväinen olet valittuun ohjelmistoon ja sen käytettävyy-

Vastattuja: 9 Ohitettuja: 0



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
1	0,00%	0
2	0,00%	0
3	11,11%	1
4	88,89%	8
5	11,11%	1
Vastaajat yhteensä: 9		